

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**



**DISSERTAÇÃO**

**Importância da Formação Inicial no Empreendedorismo.**

**Estudo do percurso empreendedor de licenciados da FMH**

**Ana Maria Peixoto Naia**

**CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS DA  
EDUCAÇÃO**

**ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO EM AVALIAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

**2009**

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**



**DISSERTAÇÃO**

## **Importância da Formação Inicial no Empreendedorismo.**

**Estudo do percurso empreendedor de licenciados da FMH**

**Ana Maria Peixoto Naia**

**CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS DA  
EDUCAÇÃO**

**ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO EM AVALIAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

**Orientador: Prof. Doutor Pedro Rodrigues**

**2009**

## **Agradecimentos**

Queria aproveitar para agradecer a um conjunto de pessoas, sem as quais a concretização deste trabalho não seria possível.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Pedro Rodrigues, por toda a disponibilidade, conhecimento transmitido, apoio e rigor que sempre demonstrou ao longo deste percurso, fornecendo uma orientação sem a qual a realização deste trabalho jamais seria exequível.

Ao meu colega e amigo, Professor Doutor Carlos Januário por todo o apoio incondicional ao longo deste processo, à Maria, ao Prof. Doutor Marcos Onofre e Prof. Doutor Francisco Carreiro da Costa, e a todos os outros elementos do Departamento de Ciências da Educação da FMH, UTL, pela sua amizade, apoio e sobretudo por acreditarem em mim!

A todos os que participaram neste estudo e que permitiram a sua realização, o meu mais sincero obrigado.

A todos os que me ajudaram nos retoques finais do trabalho, nomeadamente Prof. Isabel Morais, Prof. Margarida Matos, Dr.<sup>a</sup> Isabel Belo e Dr.<sup>a</sup> Sofia Remédios.

Ao meu querido Nuno, pela compreensão manifestada, pela paciência, amizade e apoio, não apenas neste período, mas desde que nos conhecemos!

À minha querida família, especialmente ao meu pai, António Manuel, à minha mãe Maria Elvira, à minha avó, Susie e maninho, Luís Miguel pelo facto de sempre acreditarem em mim e nos meus projectos, incentivando-me a seguir em frente, de me apoiarem e de contribuírem para o que sou hoje! Tudo o que sou hoje, a vocês o devo. Obrigado.

Kitty obrigado pela companhia durante os longos serões!

Também agradeço ao meu avô Rogério, que mesmo ausente, todos os dias me acompanha!

Obrigado a todos!

**Resumo**

Este trabalho de investigação teve como objectivo analisar a influência da formação inicial de uma instituição de Ensino Superior – a Faculdade de Motricidade Humana – no percurso dos empreendedores.

Optou-se por uma metodologia qualitativa, de estudo de caso múltiplo, em que o instrumento de recolha de dados foi uma entrevista semi-estruturada, procedendo-se, posteriormente a um processo de análise de conteúdo. Privilegiou-se a triangulação, reunindo-se dados de diversas fontes (dos próprios participantes e da análise do seu *Curriculum Vitae*, de notas de campo, do contacto com especialistas nas diferentes áreas de licenciatura e de contactos informais com pessoas conhecidas dos entrevistados que comentaram o seu percurso formativo).

A amostra deste estudo envolveu sete participantes – antigos alunos das diversas licenciaturas da FMH e actuais empreendedores – com idades compreendidas entre os 37 e os 52 anos.

Relativamente aos resultados obtidos, constatou-se que existem vários perfis de empreendedores, em função dos aspectos que os participantes salientaram durante o seu percurso e, também, da sua relação com a formação. Foram vários os factores que influenciaram os seus percursos (atributos empreendedores, família, contacto com o meio profissional, factores contextuais/sociais, formação inicial e continuada), de entre os quais sobressaiu a formação, desenvolvendo competências técnico-científicas e de gestão/administração de empresas.

Como conclusão e baseado nos resultados obtidos, podemos referir que, além da formação, o conhecimento e o contacto com o meio (empreendedor ou profissional), aliados à prática e experiência profissional e ao contacto com actividades que requerem iniciativa (que, sublinhe-se, também podem e deveriam ser proporcionadas na formação) permitem compreender, analisar, projectar e, posteriormente, decidir arriscar e empreender.

No final do trabalho apresenta-se um conjunto de recomendações com o intuito de se fomentar o empreendedorismo na FMH, que podem ser adaptadas a outros estabelecimentos de Ensino Superior.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Ensino Superior; Formação Inicial; Formação Continuada; Experiência Profissional.

**Abstract**

This research work aims to study the role that Higher Education– the Faculty of Human Kinetics (FMH), Technical University of Lisbon – can play in entrepreneurship.

A multiple case study qualitative methodology was chosen, using semi-structured interviews and content analysis as core research techniques.

Triangulation strategy was used by gathering data not only from the participants' CVs but also from several sources such as informal contacts with some of the participants' acquaintances, as well as former participants' teachers and field specialists.

The sample consisted of seven entrepreneurs – former students of different FMH graduate courses – aged between 37 and 52.

The results showed several entrepreneur profiles, depending on the features highlighted by the participants, regarding their entrepreneurial live and their relationship with graduate training.

Different factors were referred to as influencing subjects' entrepreneur life course (entrepreneurial attributes, family, and contact with the working environment, contextual/social factors, graduate and post graduate training), revealing the importance of their education experience, which allowed them to develop technical, scientific and management skills.

In conclusion, we can argue that, besides training (and if possible, within it), the knowledge and the contact with the entrepreneurial and professional fields, along with work experience, and the performance of tasks and activities that require initiative, will enable people to understand, foresee, plan and, then, take the risk to initiate enterprises.

Finally, several recommendations are introduced, viewing the promotion of entrepreneurship at FMH. These recommendations are likely to be easily adopted in other Higher Education contexts.

**Keywords:** Entrepreneurship; Higher Education; Training; Work Experience.

## Índice

Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract	V
Índice	VI
Índice de Quadros	IX
Índice de Figuras	X

### Introdução

1

### Capítulo I. Objecto do Estudo

4

1.1. Formulação do Problema	4
1.2. Objectivos do Estudo	5
1.3. Questões de Investigação	5
1.4. Plano geral da investigação	6
1.5. Objecto do Estudo	6
1.6. Importância do Estudo	6
1.7. Referencial Conceptual	7

### Capítulo II. Revisão da Literatura

8

#### 2.1. O empreendedorismo

8

2.1.1 O conceito de empreendedorismo	8
2.1.2 Inovação e empreendedorismo	10
2.1.3. Tipos de empreendedorismo	11
2.1.4. A relevância do empreendedorismo para a sociedade	12
2.1.5. Actividade empreendedora em Portugal	13
2.1.6. Factores que influenciam o empreendedorismo	14
2.1.7. A educação para o empreendedorismo	15
2.1.8. A educação para o empreendedorismo: o que tem sido feito em Portugal?	18
2.1.9. Síntese	21

#### 2.2. A avaliação

22

2.2.1. A importância da avaliação	22
2.2.2. O conceito de avaliação	23
2.2.3. Os contributos com origem na avaliação de programas	23
2.2.4. Perspectivas dos participantes na avaliação	24
2.2.5. As abordagens da avaliação	24
2.2.6. Avaliação por Objectivos: Abordagem de Ralph Tyler	24
2.2.7. Os críticos de Tyler e as novas perspectivas: Stake, Scriven e Stufflebeam	25
2.2.7.1. “Avaliação responsiva” centrada no Cliente: abordagem de Stake	26
2.2.7.2. Avaliação para os Consumidores: abordagem de Michael Scriven	27
2.2.7.3. Avaliação para a Decisão e Melhoria: abordagem de Daniel Stufflebeam	28
2.2.8. Síntese	30

<b>Capítulo III. Metodologia</b>	<b>33</b>
3.1. Modelo do estudo	33
3.2. Processo de selecção dos participantes	34
3.2.1. Critérios de selecção dos participantes como casos de empreendedorismo	35
3.3. Caracterização dos participantes no estudo	36
3.4. Faculdade de Motricidade Humana: Breve caracterização da instituição de referência do estudo	36
3.5. Instrumentos de Recolha de dados	38
3.6. Procedimentos de recolha de dados	41
3.7. Análise de dados	43
3.8. Limitações do estudo	45
<b>Capítulo IV. Apresentação dos dados e discussão de resultados</b>	<b>47</b>
<b>4.1. Apresentação geral do sistema de análise e dos perfis encontrados</b>	<b>47</b>
<b>4.2. Análise transversal da Dimensão de Análise I: Influências</b>	<b>53</b>
4.2.1. Análise da Categoria A. Atributos Empreendedores	54
4.2.2. Análise da Categoria B. Família	64
4.2.3. Análise da Categoria C. Contacto com o meio profissional	68
4.2.4. Análise da Categoria D. Factores contextuais/sociais	72
4.2.5. Análise da Categoria E. Formação Inicial	76
4.2.6. Análise da Categoria F. Formação Continuada	81
<b>4.3. Análise de casos no âmbito dos perfis identificados</b>	<b>84</b>
<b>4.3.1 Perfil 1 – Prevalência da pro-actividade e da auto-formação (participante 4)</b>	<b>84</b>
4.3.1.1. Caracterização do participante 4 (TD) e respectiva empresa	84
4.3.1.2. Percurso do participante 4 (TD)	85
4.3.1.3. Análise das categorias e subcategorias	87
<b>4.3.2. Subtipo 2.1. Prevalência da formação inicial e dos atributos empreendedores (participantes 1, 2)</b>	<b>90</b>
4.3.2.1. Caracterização da participante 1 (D) e respectiva empresa	90
4.3.2.2. Percurso da participante 1 (D)	91
4.3.2.3 Caracterização da participante 2 (EER) e respectiva empresa	91
4.3.2.4. Percurso da participante 2 (EER)	92
4.3.2.5. Análise das categorias e subcategorias	94
<b>4.3.3. Subtipo 2.2. Prevalência da formação inicial, família e prática desportiva (participante 7)</b>	<b>97</b>
4.3.3.1. Caracterização do participante 7 (GD) e respectiva empresa	97
4.3.3.2. Percurso do participante 7 (GD)	98
4.3.3.3. Análise das categorias e subcategorias	100
<b>4.3.4. Subtipo 2.3. Prevalência da formação inicial e insatisfação com a situação profissional (participante 5)</b>	<b>104</b>
4.3.4.1. Caracterização do participante 5 (ERG) e respectiva empresa	104
4.3.4.2. Percurso do participante 5 (ERG)	105
4.3.4.3. Análise das categorias e subcategorias	107

<b>4.3.5. Perfil 3 – Prevalência dos atributos empreendedores, experiência profissional e formação continuada (participante 3)</b>	109
4.3.5.1. Caracterização da participante 3 (EXS) e respectiva empresa	109
4.3.5.2. Percurso da participante 3 (EXS)	110
4.3.5.3. Análise das categorias e subcategorias	112
<b>4.3.6. Perfil 4 – Prevalência da insatisfação/inconformismo com a situação profissional (participante 6)</b>	114
4.3.6.1. Caracterização do participante 6 (EF) e respectiva empresa	114
4.3.6.2. Percurso do participante 6 (EF)	115
4.3.6.3. Análise das categorias e subcategorias	117
<b>4.4. Análise transversal da Dimensão de Análise II: Sugestões</b>	121
4.4.1. Análise da Categoria A. Sugestões a nível da organização curricular geral	122
4.4.2. Análise da Categoria B. Sugestões a nível da organização curricular específica	126
<b>4.5. Relação dos Perfis com as Sugestões efectuadas pelos participantes</b>	128
<b>Capítulo V. Conclusões</b>	131
5.1. Conclusões gerais	131
5.2. Recomendações	138
5.3. Sugestões futuras	142
<b>Referências Bibliográficas</b>	144
<b>Anexos</b>	I
Anexo 1. Caracterização dos especialistas e dos elementos das Associações Profissionais para selecção dos casos de empreendedorismo	II
Anexo 2: Carta/e-mail para solicitar a participação dos participantes no estudo	XVI
Anexo 3: Guião da Entrevista	XVIII
Anexo 4. Exemplo do guião adaptado em função do <i>Curriculum Vitae</i> do participante	XXIII
Anexo 5. Transcrições das entrevistas realizadas aos participantes (suporte digital)	XXVII

## Índice de Quadros

Quadro 1. Caracterização dos participantes no estudo.....	36
Quadro 2. Justificação da estrutura do guião da entrevista.....	40
Quadro 3. Factores que influenciaram o percurso dos empreendedores da FMH.....	53
Quadro 4. Categoria A. Atributos empreendedores.....	54
Quadro 5. Categoria B. Família.....	64
Quadro 6. Categoria C. Contacto com o meio profissional.....	68
Quadro 7. Categoria D. Factores contextuais/sociais.....	72
Quadro 8. Categoria E. Formação inicial.....	76
Quadro 9. Categoria F. Formação continuada.....	81
Quadro 10. Caracterização do participante 4 (TD).....	84
Quadro 11. Caracterização da empresa/organização do participante 4 (TD).....	84
Quadro 12. Factores que influenciaram o percurso do participante 4 (TD).....	86
Quadro 13. Caracterização da participante 1 (D).....	90
Quadro 14. Caracterização da empresa/organização da participante 1 (D).....	90
Quadro 15. Caracterização da participante 2 (EER).....	91
Quadro 16. Caracterização da empresa/organização da participante 2 (EER).....	92
Quadro 17. Factores que influenciaram os percursos das participantes 1 (D) e 2 (EER).....	93
Quadro 18. Caracterização do participante 7 (GD).....	97
Quadro 19. Caracterização da empresa/organização do participante 7 (GD).....	97
Quadro 20. Factores que influenciaram o percurso do participante 7 (GD).....	99
Quadro 21. Caracterização do participante 5 (ERG).....	104
Quadro 22. Caracterização da empresa/organização do participante 5 (ERG).....	104
Quadro 23. Factores que influenciaram o percurso do participante 5 (ERG).....	106
Quadro 24. Caracterização da participante 3 (EXS).....	109
Quadro 25. Caracterização da empresa/organização da participante 3 (EXS).....	109
Quadro 26. Factores que influenciaram o percurso da participante 3 (EXS).....	111
Quadro 27. Caracterização do participante 6 (EF).....	114
Quadro 28. Caracterização da empresa/organização do participante 6 (EF).....	114
Quadro 29. Factores que influenciaram o percurso do participante 6 (EF).....	116
Quadro 30. Sugestões dos empreendedores da FMH para promover o empreendedorismo.....	121

**Índice de Figuras**

Figura 1. Perfis de empreendedorismo, em função do organizador Formação.....	50
Figura 2. Perfis de empreendedorismo, em função dos organizadores Insatisfação Profissional e Atributos Empreendedores.....	50
Figura 3. Subtipos 2.1., 2.2. e 2.3.....	128
Figura 4. Perfil 3 – Prevalência da formação continuada, atributos empreendedores e experiência profissional .....	129
Figura 5. Perfil 1 – Prevalência da proactividade e da auto-formação.....	130
Figura 6. Perfil 4 – Prevalência da insatisfação/inconformismo com situação profissional.....	130

## **Introdução**

De acordo com a Sociedade Portuguesa de Inovação (2004), o empreendedorismo é um forte impulsionador do emprego e do crescimento económico e uma componente chave numa economia de mercado globalizada e competitiva.

Os empreendedores são pessoas que criam algo novo, algo diferente, que inovam e que estão em permanente busca da mudança, explorando-a como sendo uma oportunidade (Drucker, 2003). A promoção do empreendedorismo e inovação será uma das soluções apontadas para combater a taxa de desemprego em Portugal, encarando-se actualmente não como uma opção, mas como uma necessidade primordial (Sarkar, 2007).

A educação para o empreendedorismo é um processo complexo, que tem evoluído nos últimos anos e cada vez mais se defende a ideia de os sistemas educativos poderem contribuir para promover o empreendedorismo em todos os níveis, desde o primeiro ciclo do ensino básico até à universidade (Comissão das Comunidades Europeias, 2006).

No início do séc. XX, o empreendedorismo tornava-se uma importante disciplina académica nas universidades, não apenas nos Estados Unidos, mas também na Europa (Volkman, 2004). Embora inicialmente estivesse relacionado exclusivamente com as áreas de Gestão e Economia, cada vez mais se torna imperativa a sua abrangência a todas as áreas, pelos efeitos positivos que pode ter, repercutindo-se na economia do país.

Alguns autores concluem, mediante a análise de programas de empreendedorismo na Europa, que a sua diversidade e qualidade está a aumentar (Garavan & O’Cinneide, 1994). Actualmente, na Europa existem exemplos de boas práticas no âmbito da educação para o empreendedorismo no Ensino Superior.

No que se refere a Portugal, Redford (2006) elucida-nos acerca do ponto da situação da educação para o empreendedorismo no Ensino Superior português, referindo que se verificam tendências distintas dentro desta temática, uma está relacionada com a leccionação de disciplinas de empreendedorismo em diferentes instituições e a outra relaciona-se com o desenvolvimento de centros de empreendedorismo, tendo a maioria dos professores inquiridos no estudo indicado, que a sua universidade tinha intenção de criar um centro de empreendedorismo/inovação.

Tavares (2003) enfatiza a importância de se investir no Ensino Superior, pelo facto de ser lá que se educam e formam futuros profissionais, referindo também que se deve fomentar uma cultura de responsabilidade e exigência nos cursos superiores.

Existem vários factores que influenciam o empreendedorismo, nomeadamente: atributos pessoais, factores contextuais/sociais, família e modelos de referência empreendedores, além do ensino/formação. Muitos autores defendem que o ensino é um dos factores com maior influência, na medida em que a teoria de que o empreendedorismo seria inato, já não reúne muito apoio entre os investigadores. Acredita-se, antes, que o empreendedorismo pode ser promovido através de uma cultura empreendedora, desempenhando o ensino, a esse respeito, um papel privilegiado.

Volkman (2004) refere que a educação para o empreendedorismo é importante para a saúde de qualquer universidade e para a economia do próprio país.

De acordo com Stufflebeam e Shinkfield (2007), a avaliação é de extrema importância, considerada mesmo como uma disciplina fundamental na sociedade, na medida em que permite avaliar e, posteriormente, melhorar todos os aspectos da sociedade, relacionando-se portanto, também, com as questões da educação para o empreendedorismo, tendo em conta que, se avaliarmos este aspecto e a forma como a formação inicial o promove, ser-nos-á possível melhorá-lo.

De Ketele e Roegiers (1993) referem, até, o facto de um processo de investigação não poder ocorrer sem avaliação, nem que a sua presença aparente seja menos proeminente, tal como acontece no presente trabalho, que pode ser encarado como um estudo que procura determinar o valor dos factores que promovem o empreendedorismo, inclusivamente, analisando e avaliando o impacto da formação a esse nível, mesmo que com base, apenas, na percepção dos participantes.

Ao longo dos tempos existiram vários modelos de avaliação, que enfatizaram diferentes aspectos e que merecem a nossa consideração pelo contributo e pela complementaridade que emprestam ao desenho e concepção de projectos e práticas avaliativas, nomeadamente os modelos de Tyler, Stake, Scriven e Stufflebeam. Neste trabalho, recorreu-se a estes modelos e às potencialidades de cada um deles para ajudar a identificar e, mostrar como se fomenta e pode fomentar o empreendedorismo no Ensino Superior, nomeadamente no contexto em estudo, a Faculdade de Motricidade Humana (FMH).

No que se refere à organização da dissertação que decorre do presente estudo, ela apresenta-se constituída por cinco capítulos e por duas secções complementares, a Bibliografia e os Anexos.

No Capítulo I procede-se à apresentação do problema e justificação da sua importância, bem como dos objectivos e questões de investigação, e, por último, expõe-se o referencial conceptual adoptado. O Capítulo II incide sobre a revisão de literatura, abordando os aspectos mais importantes de contextualização histórica e epistemológica do empreendedorismo e da avaliação de programas. No Capítulo III descrevem-se os procedimentos metodológicos adoptados: modelo do estudo, selecção dos participantes no estudo, instrumentos e procedimentos de recolha e análise de dados, potencialidades e limitações. No Capítulo IV apresentam-se os dados e discutem-se os resultados. No Capítulo V reúnem-se as principais conclusões, apresentam-se recomendações de promoção do empreendedorismo e, por fim, fornecem-se algumas sugestões relativas a diligências futuras.

Numa fase final temos a Bibliografia utilizada ao longo deste trabalho, bem como os Anexos.

## Capítulo I. Objecto do estudo

### 1.1. Formulação do Problema

Em Portugal, estudos recentes constataam que o sistema educacional português é considerado inadequado para o fomento do empreendedorismo (Sociedade Portuguesa de Inovação, 2004). Pode-se dizer, portanto, que existe um problema de formação para o empreendedorismo entre nós. Contudo, são visíveis alguns progressos, como é o caso da realização cada vez mais frequente de estudos sobre a temática (Sociedade Portuguesa de Inovação, 2004) ou a leccionação crescente de disciplinas de empreendedorismo no Ensino Superior (Redford, 2007).

As universidades americanas foram pioneiras no campo da educação para o empreendedorismo e a partir de 1970 houve um grande aumento destes cursos. Embora a maior parte destes cursos seja na área da administração/gestão, área primordial onde o empreendedorismo foi promovido, passam também a aparecer nas áreas de ciências e engenharias (Araújo *et al.*, 2005). Estudos realizados na Europa referem que a sociedade tem de valorizar o empreendedorismo, tendo em conta que pode ocorrer em qualquer sector, não se restringindo a áreas específicas (Commission of the European Communities, 2003).

De acordo com a Comissão das Comunidades Europeias (2006), existe um conjunto de sugestões para se promover o empreendedorismo no Ensino Superior, entre as quais se destacam: a integração desta temática, de modo transversal, em diversas disciplinas e cursos, uma adequada formação de docentes e o estabelecimento de redes, encorajamento da mobilidade dos professores entre a universidade e o mundo empresarial.

A verdade é que, muitas vezes, mesmo sem haver uma formação específica orientada para o empreendedorismo durante o período de licenciatura, surgem empreendedores nas mais diversas áreas de actividade. Pode, por conseguinte, estudar-se em que medida a formação proporcionada contribui para desenvolver o empreendedorismo, mesmo na ausência de propostas curriculares explícitas e formalmente orientadas nesse sentido. Neste caso, as questões de investigação centram-se no papel da formação para desenvolver o empreendedorismo e na identificação de aspectos que o promovem, mesmo que informalmente.

A principal razão para se escolher a FMH como terreno de investigação, é exactamente por oferecer cursos em áreas onde não é expressamente fomentado o

empreendedorismo (com a excepção do curso de Gestão de Desporto, onde actualmente, os alunos têm contacto com a actividade empresarial, promovendo-se, de forma mais consciente, o empreendedorismo) e, mesmo assim, neles surgirem empreendedores.

O problema que se coloca neste caso concreto é o de perceber qual a influência da formação inicial de uma instituição de Ensino Superior – a Faculdade de Motricidade Humana – no percurso dos empreendedores.

## **1.2. Objectivos do Estudo**

O contexto que acaba de se descrever sugere os seguintes objectivos de estudo:

- 1) Identificar as características e factores que definem um perfil empreendedor em alunos das várias licenciaturas existentes na FMH: Ciências do Desporto (Educação Física e Desporto Escolar; Treino Desportivo; Exercício e Saúde), Gestão do Desporto, Ergonomia, Dança e Educação Especial e Reabilitação/Reabilitação Psicomotora;
- 2) Compreender de que modo as experiências académicas, pessoais e sociais influenciam um perfil empreendedor;
- 3) Evidenciar aspectos de organização curricular e de ensino que possam favorecer o empreendedorismo.

## **1.3. Questões de investigação**

Os objectivos enunciados traduzem-se nas seguintes questões de investigação:

- Qual a definição de empreendedorismo e quais as características que definem um perfil empreendedor?
- Que factores influenciam o percurso de um empreendedor da FMH?
- Qual a influência da formação inicial no empreendedorismo e que aspectos de formação se revelam preponderantes?
- Que tipo de formação continuada é procurada pelos empreendedores ou quais as suas necessidades de formação? Qual a influência da formação continuada no empreendedorismo?
- Que alternativas e opções de organização dos planos curriculares privilegiar para fomentar o empreendedorismo?
- Que princípios, metodologias e estratégias de ensino privilegiar para fomentar o empreendedorismo?

#### **1.4. Plano geral da investigação**

A metodologia adoptada no presente trabalho foi seleccionada em função das questões de investigação formuladas anteriormente.

O plano de pesquisa estruturou-se sobre uma metodologia qualitativa, integrando sete estudos de caso de empreendedores da FMH, documentados principalmente com recurso a entrevistas semi-estruturadas, cujos registos foram posteriormente sujeitos a um processo de análise de conteúdo.

Todos os guiões das entrevistas foram adaptados em função da análise prévia dos *Curriculum Vitae* dos participantes.

Um dos princípios que se privilegiou neste estudo foi o da triangulação, tendo em conta que se reuniram dados de diversas fontes (dos próprios participantes, através da entrevista e da análise do seu *Curriculum Vitae*, de notas de campo, do contacto com especialistas nas diferentes áreas de licenciatura, que corroboraram alguns aspectos sobre os percursos empreendedores dos participantes e de contactos informais com pessoas conhecidas dos entrevistados que comentaram o seu percurso formativo).

#### **1.5. Objecto do Estudo**

Devido ao facto do empreendedorismo ser uma fonte de desenvolvimento global das sociedades e de criação de emprego, de o Ensino Superior ter a missão de preparar os jovens para o mercado de trabalho e, ainda, de se verificar que o sistema educacional português é considerado inadequado para o fomento do empreendedorismo, pretende-se analisar o modo como o Ensino Superior promove (e pode promover) o empreendedorismo, com recurso à percepção, recolhida por entrevistas biográficas, que os antigos estudantes de uma instituição de Ensino Superior têm, acerca da influência da formação inicial, no fomento do empreendedorismo.

#### **1.6. Importância do Estudo**

Este estudo pretende preencher uma lacuna ao nível da investigação nesta temática no nosso país, na medida em que, actualmente, e no que se refere à Educação para o Empreendedorismo ao nível do Ensino Superior, conhecemos apenas um estudo que faz o levantamento das disciplinas leccionadas em diferentes contextos universitários. A longo prazo é um estudo com grande relevância na medida em que, a partir do momento que soubermos como, numa determinada instituição, a formação poderá ter sido ou não um motor impulsionador do empreendedorismo, podemos tomar medidas para o promover sob diferentes formas. Outro aspecto importante será a aferição de

entrevistas semi-estruturadas que possibilitarão a sua aplicação noutros contextos universitários, contribuindo para que, num futuro mais ou menos próximo, com base na informação assim acumulada, o sistema educativo/universitário português disponha de elementos que ajudem a alterar as suas políticas curriculares, de forma a reflectir as melhores ambições relativamente à Educação para o Empreendedorismo. Este estudo pode, assim, abrir portas a outros estudos que desejem aprofundar este conhecimento, com o objectivo de consolidar a formação para o empreendedorismo, do interesse dos futuros estudantes, mas também dos estudantes actuais e de todos os cidadãos (que usufruem de uma sociedade empreendedora).

### **1.7. Referencial Conceptual**

Antes de caracterizar a perspectiva adoptada para esta análise, torna-se importante, também, referir que, independentemente de existirem vários tipos e várias formas de empreendedorismo, tal como aparecem descritos na revisão de literatura, este estudo centra-se no empreendedorismo relacionado com a criação de empresas ou de outras organizações, sendo que a definição de empreendedorismo adoptada para se proceder à análise realizada neste estudo foi a seguinte: processo de criação de um negócio/empresa que se caracterize pela inovação, ou seja, pela oferta de um serviço/produto ou processo inovador, seguindo a linha de Drucker (2003) e da Sociedade Portuguesa de Inovação (2004), entre outros autores.

De acordo com alguns autores, a criação de empresa por si só, não será, de facto, um indicador suficiente de empreendedorismo (Sarkar, 2007), não devendo descurar-se o factor inovação.

Neste contexto, torna-se também relevante distinguir um empresário de um empreendedor, atendendo ao facto de neste estudo se utilizar o termo de empreendedor e de por vezes estes conceitos serem utilizados como sinónimos, se bem que se um empresário pode limitar-se a criar e a gerir um negócio, o empreendedor alia a estes aspectos a inovação a nível dos métodos e dos produtos (Trigo, 2003).

## Capítulo II. Revisão da Literatura

De acordo com Bastos, Deluiz, Fernandes e Paixão (1995), a revisão de literatura tem como principais objectivos: fundamentar o problema, objectivos, perguntas de pesquisa; familiarizar o leitor com o conhecimento actual dentro da área em estudo e construir a primeira moldura conceptual para a orientação do processo de recolha de dados e posterior análise e interpretação dos resultados da investigação. Neste estudo a revisão bibliográfica incidiu sobretudo na temática do empreendedorismo, abordando-se também alguns aspectos no âmbito da avaliação de programas, que se revelaram pertinentes para enquadrar a perspectiva de investigação.

### 2.1. O empreendedorismo

#### 2.1.1 O conceito de empreendedorismo

De acordo com Drucker (2003), a economia empreendedora começou por ser um fenómeno tipicamente americano, devendo-se, provavelmente, a mudanças de valores, percepções, atitudes, mudanças demográficas e a mudanças na educação.

Trigo (2003) aborda o conceito de empreendedorismo segundo dois pontos de vista, a considerar: o ponto de vista dos economistas e o dos não economistas. Para os economistas, e de acordo com esta autora, o papel do empresário relacionava-se com diferentes aspectos, ou seja, para Richard Cantillon (1725) relacionava-se com a assunção de riscos e com a especulação; para Jean Baptiste Say (1814) relacionava-se com a coordenação de serviços produtivos; para Carl Menger (1871) relacionava-se com a antecipação de necessidades futuras; para Frank Knight (1921) estava intimamente relacionado com a capacidade de lidar com a incerteza; para Joseph Schumpeter (1934) estava relacionado com a inovação; para Israel Kirzner (1973) estava relacionado com a identificação de desequilíbrios e sua exploração, entre outros pontos de vista. Contudo, no que se refere aos não economistas, vários autores atribuíram um conjunto de características ao empresário: D.C. McClelland (1961) enfatizou a necessidade de sucesso; J. B. Rotter (1966) realçou o *locus* de controlo internalizado; J.A. Timmons e Peter Drucker (1985) mencionaram a assunção de riscos calculada; Sexton e Bowman (1985) realçaram a tolerância da ambiguidade; e, por último, Bandura (1986) referiu a auto-eficácia como sendo uma característica frequentemente presente nos empresários.

O conceito de empreendedorismo existe há bastante tempo, tem sido utilizado com diferentes significados e actualmente não se pode dizer que exista uma definição unânime e consensual, contudo, um dos aspectos que à partida é consensual é a relação do empreendedorismo com a criação de empresas e com aspectos inovadores (Sarkar, 2007).

Para Trigo (2003), o empreendedorismo engloba duas vertentes, por um lado uma atitude, relacionada com a detecção de novas oportunidades, e por outro lado, um comportamento, na medida em que o empreendedor realiza um conjunto de acções para transformar essa oportunidade numa actividade empresarial.

Segundo Cone (2007), o empreendedorismo consiste em reinventar o mundo, onde actualmente nada é estático.

De acordo com a Sociedade Portuguesa de Inovação, no Projecto GEM 2004, o empreendedorismo encontra-se no centro da política económica e industrial, abrangendo quer a criação de novos negócios, quer o desenvolvimento de oportunidades em organizações já existentes. Ou seja, a definição de empreendedorismo utilizada é a seguinte: *Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por um indivíduo, equipa de indivíduos, ou negócios estabelecidos* (Sociedade Portuguesa de Inovação, 2004, p.1).

Baron e Shane (2008) referem que o empreendedorismo deve ser visto como um processo e não como um evento isolado, identificando as seguintes fases: reconhecer oportunidades (potencial para criar algo novo), decidir avançar e reunir os recursos necessários, prosseguir com o empreendimento, gerir e desenvolver o empreendimento tornando-o num negócio rentável, colher as recompensas do investimento realizado e, eventualmente ponderar estratégias de saída, transferindo o empreendimento para outras pessoas. Estes autores referem ainda que o processo de empreender ocorre porque um conjunto de indivíduos toma uma decisão e age sobre ela.

Segundo Sarkar (2007), talvez a definição mais próxima do conceito de empreendedorismo usada actualmente seja a de Joseph Schumpeter, que refere que o empreendedor é quem aplica uma inovação no contexto dos negócios, podendo tomar várias formas, nomeadamente: introdução de um novo produto, introdução de um novo método de produção, abertura de um novo mercado, a aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais e a criação de uma nova empresa.

De acordo com Morris (1998, cit. in Sarkar, 2007), o empreendedorismo é caracterizado como tendo sete perspectivas: criação de bem-estar, de empresas, de inovação, de mudança, de empregos, de valor e criação de crescimento.

### **2.1.2 Inovação e empreendedorismo**

Tendo em conta que, aliado à maior parte das definições de empreendedorismo temos o conceito de inovação, e que, por isso, neste estudo específico, esta é uma variável que estará presente para a selecção dos participantes no estudo, afigura-se necessário analisar algumas considerações sobre este conceito.

Podemos começar por realçar Drucker (2002; 2003), que considera que a inovação sistemática baseada no conhecimento, é a principal ferramenta do empreendedor, através da qual ele identifica uma oportunidade e explora-a para criar um negócio ou um serviço diferente.

Para Sarkar (2007) inovar significa ter uma ideia nova, ou por vezes, aplicar ideias já existentes de uma forma original e eficaz. Para este autor inovar implica explorar novas ideias, que são aceites no mercado. Para Schumpeter (1939, cit. in Sarkar, 2007), a definição de inovação baseia-se, como já referido, na obtenção de uma nova função de produção, como um novo produto, ou uma nova forma de organização, até à abertura de novos mercados. Outra definição, de Schumpeter (1934, p.66), também citada pelo autor referido em epígrafe, é a seguinte: *A introdução de um novo produto (ou uma melhoria na qualidade de um produto já existente); a introdução de um novo método de produção (inovação no processo); a abertura de um novo mercado (em particular um novo mercado para exportação); uma nova fonte de fornecimento de matérias-primas ou de bens semi-manufacturados; uma nova forma de organização industrial.*

A OCDE diferencia entre inovação de produto e inovação de processo, sendo que a primeira se refere a *uma melhoria na performance ou o alargamento das possibilidades de aplicação de um produto ou serviço* e, a segunda *pode manifestar-se numa melhor performance do processo ou dos procedimentos de logística e controlo* (cit. in Sarkar, 2007).

Contudo, existe um aspecto importante, e que por vezes pode ser confundido, é que a inovação não se refere apenas a grandes e boas ideias, ou seja, inovar não é simplesmente sinónimo de inventar; inovação refere-se a ideias que tenham impacto no mercado (Sarkar, 2007).

Podemos dizer que o que distingue o empreendedor do inventor, é a capacidade de transformar a invenção em empreendimento, através da inovação, aplicação, difusão, implantação, institucionalização e produção de efeitos em larga escala, conquistando adeptos e perdurando, ou seja, passando do plano de criação à repercussão social (e económica).

### **2.1.3. Tipos de empreendedorismo**

Além de existirem várias definições do conceito de empreendedorismo, os investigadores ao longo dos anos descreveram ainda diferentes tipos de empreendedorismo.

De acordo com a Sociedade Portuguesa de Inovação (2004), o empreendedorismo pode ser induzido pela oportunidade, quando se materializa uma oportunidade de negócio, ou pela necessidade, quando reflecte a ausência de outras alternativas de emprego. Existe ainda a hipótese destes dois aspectos coexistirem, ou seja, empreendedorismo induzido por oportunidade e simultaneamente por necessidade. O empreendedorismo pode ainda ser induzido por outros factores, como por exemplo, o envolvimento num negócio da família.

Também segundo Bruin e Dupuis (2003, cit. in Sarkar, 2007), existem vários tipos de empreendedorismo, nomeadamente: empreendedorismo por necessidade, ético, de capital, electrónico, familiar, comunitário, municipal, estatal, local, na terceira idade e em jovens.

Contudo, além do empreendedorismo estritamente relacionado com a criação de empresas, objecto principal de análise neste trabalho de investigação, podemos ainda referir outras formas de empreendedorismo, que não se esgotam nessa vertente, nomeadamente o intra-empreendedorismo e o empreendedorismo social, que se abordam de seguida.

Para Sarkar (2007), o intra-empreendedorismo relaciona-se com empreendedores que operam com sucesso no seio de uma organização já constituída, desenvolvendo estratégias inovadoras. De acordo com este autor, mas citando Kanter (1990), esta forma de empreendedorismo é essencial para a sobrevivência de uma empresa e de acordo com o *The American Heritage Dictionary* (1992), o intra-empreendedor refere-se a *uma pessoa dentro de uma grande empresa que tem responsabilidade directa em tornar uma ideia num produto final lucrativo após a inovação.*

Segundo Sarkar (2007), no que se refere ao empreendedorismo social, está relacionado com os impactos mais alargados que o empreendedorismo pode ter na sociedade, uma vez que os empreendedores sociais são indivíduos que têm soluções inovadoras para os vários problemas sociais, apresentando alterações de larga escala, que Drucker (1985) refere como sendo o que ocorre nas instituições sem fins lucrativos. Podemos então diferenciar os empreendedores nos negócios, que transformam a economia criando novos serviços, e os empreendedores sociais, que, embora muitas vezes partilhando das mesmas qualidades/características que os anteriores, realizam actividades que geram mudanças sociais (Sarkar, 2007).

#### **2.1.4. A relevância do empreendedorismo para a sociedade**

O empreendedorismo é uma característica fulcral na sociedade actual, relacionando-se com a capacidade de inovação, iniciativa (Drucker, 2003) e criatividade (Collins, Locke & Shane, 2003; Drucker, 2003), revelando-se impulsionador do emprego e do crescimento económico (Comissão das Comunidades Europeias, 2006 e 2003; Sociedade Portuguesa de Inovação, 2004; Redford, 2007).

Para Drucker (2003), a inovação e o espírito empreendedor são aspectos fulcrais na sociedade actual.

De acordo com Redford (2007), o empreendedorismo é o motor impulsionador do crescimento económico de muitos países e, permite, não só a criação de novos empregos e novas indústrias, como também constitui uma fonte de inovação que permite a renovação de diversas organizações, instituições e, talvez, de países inteiros. Cada vez mais se torna necessário criar na sociedade um ambiente mais favorável ao empreendedorismo, com base numa política integrada que tenha como objectivo não apenas mudar as mentalidades, bem como também melhorar as competências dos europeus e eliminar os obstáculos que dificultam a criação e o crescimento das empresas (Commission of the European Communities, 2006).

De acordo com Sarkar (2007), a promoção do empreendedorismo e inovação será uma das soluções apontadas para combater a taxa de desemprego em Portugal, encarando-se actualmente não como uma opção, mas como uma necessidade primordial. Dados do Eurostat, referem a existência de uma relação directa entre a criação de empresas e o crescimento económico, sugerindo que no nosso país uma das causas para o decréscimo na taxa de crescimento económico verificado é a queda da taxa de criação de novas empresas (Sarkar, 2007).

Alguns estudos sugerem que existe uma correlação positiva entre o empreendedorismo e o crescimento económico, em particular nos países de rendimento elevado, embora o crescimento do PIB seja influenciado por muitos outros factores (Comissão das Comunidades Europeias, 2006).

### **2.1.5. Actividade empreendedora em Portugal**

A actividade empreendedora em Portugal tem vindo a descer nos últimos anos e é uma das mais baixas da União Europeia. Em Portugal e no que se refere a características demográficas do empreendedorismo, podemos referir as seguintes: constata-se um equilíbrio entre o número de empreendedores do sexo feminino e masculino; no que se refere à idade, a maioria das mulheres empreendedoras tem menos de 34 anos de idade, enquanto os empreendedores do género masculino estão distribuídos uniformemente por todas as faixas etárias, dos 18 aos 64 anos; um indivíduo tem maior predisposição para o empreendedorismo se possuir um maior nível de habilitações (Sociedade Portuguesa de Inovação, 2004). Ainda de acordo com os mesmos autores, a actividade empreendedora nacional é induzida mais pela oportunidade do que pela necessidade.

Existe um conjunto de condições estruturais do empreendedorismo, que englobam aspectos do contexto no qual novos negócios são criados e entram no mercado, referidos pela Sociedade Portuguesa de Inovação (2004), que adquirem alguma relevância dentro desta temática e que por isso se torna pertinente mencionar, nomeadamente: **Apoio Financeiro** (acesso a fontes de financiamento), **Políticas Governamentais** (reflexo das políticas no encorajamento ou na criação de obstáculos à actividade empreendedora), **Programas Governamentais** (existência de programas de apoio à actividade empreendedora), **Educação e Formação** (grau de incorporação da formação sobre temáticas ligadas ao empreendedorismo, em todos os níveis dos sistema educativo), **Transferência de Resultados de Investigação e Desenvolvimento** (impacto dos resultados das iniciativas de I&D na criação de novas oportunidades de negócio), **Infra-estrutura Comercial e Profissional** (influência dos serviços comerciais, de contabilidade, e outros serviços legais e instituições na promoção da criação de novos negócios), **Barreiras à Entrada** (nível de estabilidade e dificuldade de alteração de acordos comerciais), **Acesso a Infra-estruturas Físicas** (facilidade de acesso e qualidade dos recursos físicos), **Normas Sociais e Culturais**

(modo como as normas sociais e culturais vigentes encorajam ou não as iniciativas individuais).

Vários especialistas referem que o nível de empreendedorismo em Portugal é muito limitado pela cultura nacional, na medida em que a população portuguesa é bastante relutante ao risco, sobrevalorizando o fracasso dos empreendedores, contrariamente ao que acontece em países como o Reino Unido e os Estados Unidos, onde se encara o fracasso e os erros como oportunidades de melhoria dos serviços oferecidos. Da mesma forma, a população caracteriza-se por uma falta de capacidade empreendedora, que reduz as oportunidades de sucesso dos empreendedores (Sociedade Portuguesa de Inovação, 2004).

De acordo com Sarkar (2007), baseado num estudo recente, existem aspectos que distinguem a atitude dos europeus e dos americanos face ao empreendedorismo, nomeadamente o facto de os primeiros terem mais medo de falhar e, um maior desejo de estabilidade financeira do que os americanos, que com maior facilidade optam por um percurso de empreendedorismo.

#### **2.1.6. Factores que influenciam o empreendedorismo**

Alguns autores enfatizam a influência dos atributos pessoais, como a motivação (Collins, Locke & Shane, 2003; Ferreira, Raposo & Rodrigues, 2007), o *locus* de controlo, a necessidade de realização (Collins, Locke & Shane, 2003; Franke & Luthje, 2003), a auto-confiança (Heinonen, Poikkijoki & Vento-Vierikko, 2007), a auto-eficácia (Chen, Crick & Greene, 1998), a propensão para assumir riscos (*risk taking*) (Franke & Luthje, 2003), sendo que enquanto a auto-eficácia é uma característica diferenciadora dos empreendedores (Chen, Crick & Greene, 1998), já a propensão para assumir riscos pode não o ser (Brockhaus, 1980). Gibb, 1990 (cit. in Erkkila, 2000) vê o empreendedor como alguém que reúne os seguintes atributos pessoais: iniciativa, capacidade de persuasão, propensão para o risco moderada, flexibilidade, criatividade, independência/autonomia, capacidade de resolução de problemas, necessidade de realização, imaginação, liderança, e dedicação ao trabalho. Baron and Shane (2008) enfatizam a criatividade como sendo um aspecto de grande importância, bem como a liderança, no decorrer do processo de desenvolvimento e consolidação da empresa, ajudando a atingir o sucesso e os objectivos pretendidos.

Por outro lado, existem estudos que enfatizam a influência de modelos de referência empreendedores, não necessariamente da família (Fry, Stephens & Van Auken, 2006),

embora Erkkila (2000) enfatize a influência da exposição ao empreendedorismo durante a infância através dos negócios de família.

Franke e Luthje (2003) referem ainda diversos factores contextuais (barreiras/obstáculos e apoios) como estando relacionados com o empreendedorismo, enquanto Gaspar (2007) realça a influência do capital de risco (forma de financiamento da actividade empresarial através de capitais próprios). Dentro dos factores contextuais/sociais, também podemos referir Greve (1995), que enfatiza a importância das redes sociais de contactos para estabelecer uma empresa, uma vez que, os empreendedores podem usar essas relações para mobilizar recursos complementares, adquirir apoio e ajuda, desenvolvendo relações de negócio viáveis. Estudo empírico recente identifica vários factores que influenciam a propensão para a criação da própria empresa por parte de estudantes universitários (atributos pessoais, existência de empresários na família, ensino, perfil demográfico, motivação...), mas conclui que o efeito mais importante é o do ensino (Ferreira, Raposo & Rodrigues, 2007). Os resultados deste estudo apontam para a importância do ensino do empreendedorismo na promoção da intenção empresarial, pelo que se deve continuar a desenvolver este aspecto no ensino universitário português.

#### **2.1.7. A educação para o empreendedorismo**

A educação para o empreendedorismo é um processo complexo, que tem evoluído nos últimos anos, existindo estudos empíricos que referem experiências de sucesso e insucesso em diferentes países, reflectindo uma grande diversidade de ideias e de esforços a este nível, mostrando também quão complexo é o processo de ensino do empreendedorismo (Gartner & Vesper, 1994).

As universidades americanas foram pioneiras no campo da educação para o empreendedorismo, sendo a “*Harvard Business School*” a primeira a introduzir um curso de empreendedorismo em 1947 (Volkman, 2004; Araújo *et al*, 2005), mas até 1970 poucas universidades americanas ofereciam cursos nesta área. Contudo, a partir de 1970 houve um grande aumento destes cursos e embora a maior parte deles sejam na área da administração/gestão, passaram também a aparecer nas áreas de ciências e engenharias (Araújo *et al*, 2005).

Segundo Volkman (2004), no final de 2002, mais de 700 programas de empreendedorismo eram oferecidos nas universidades e em escolas de gestão, área primordial onde o empreendedorismo foi promovido. Embora este fenómeno se tenha

iniciado nos Estados Unidos, propagou-se posteriormente por toda a Europa, começando pelo Reino Unido e Países Baixos, contudo, países como a Bélgica e a Alemanha também não ficaram atrás (Volkman, 2004). Assim, de acordo com esta autora, no início do séc. XX, o empreendedorismo tornava-se uma importante disciplina académica nas universidades, não apenas nos Estados Unidos, mas também na Europa.

Alguns autores concluem, mediante a análise de programas de empreendedorismo na Europa, que a sua diversidade e qualidade está a aumentar (Garavan & O’Cinneide, 1994).

Cada vez mais é enfatizada a necessidade de se implementarem cursos de empreendedorismo para estudantes de diferentes áreas, ficando muito clara *a tendência do ensino de empreendedorismo permear todos os ambientes académicos* (Araújo *et al*, 2005, p.9).

Actualmente, na Europa existem exemplos de boas práticas no âmbito da educação para o empreendedorismo no Ensino Superior, ao nível da formação de empreendedores na área das engenharias (Fleming, 2005; Levie, 2005), ciências, tecnologia e gestão (Fleming, 2005), referindo-se que, além do ensino, é necessário um ambiente que promova o empreendedorismo (Levie, 2005).

Levie (2005) refere que a educação para o empreendedorismo tem efeitos diferentes nos estudantes, pois se alguns descobrem que é esse o caminho que querem seguir, outros apercebem-se que é mais complicado do que aquilo que pensavam e procuram mais formação e outros apercebem-se que, de facto, não é aquele o caminho que querem seguir, o que também é positivo, na medida em que, não têm de ser todos empreendedores.

Fleming (2005) refere que a educação para o empreendedorismo consciencializa os jovens relativamente à opção de criarem o seu próprio trabalho/empresa como uma opção de carreira e, motiva-os a encarar com mais criatividade as suas oportunidades futuras.

A evidência empírica de alguns estudos recentes revela que a intenção empreendedora de estudantes de engenharia é influenciada directamente por factores contextuais e indirectamente por traços da personalidade (Franke & Luthje, 2003) e que a aplicação de um programa de empreendedorismo cria atitudes e intenções empreendedoras. Nesse contexto, a inspiração relacionada com a intenção de criar o seu próprio

emprego mostrou ser o maior benefício do programa (Al-Laham, Souitaris, & Zerbinati, 2007).

Cada vez mais o empreendedorismo se começa a relacionar com novas áreas onde o conceito de gestão é mais ou menos familiar e/ou remoto (Heinonen, Poikkijoki & Vento-Vierikko, 2007). Estes autores mostram que a aplicação de programas de empreendedorismo em áreas como a química, física, tecnologia informática e bio-informática e ciências médicas promovem o espírito empreendedor nos estudantes que o frequentam.

Refira-se, ainda que, através de um estudo de caso, baseado numa abordagem psicodinâmica, se constatou que as experiências de vida de um empreendedor se reflectem nas orientações estratégicas da sua empresa (Kisfalvi, 2002).

De acordo com Ferreira, Raposo e Rodrigues (2007), a tese de que o empreendedor é fruto da hereditariedade, actualmente, parece não reunir muito consenso, na medida em que se reconhece que é possível aprender a ser empreendedor através da utilização de políticas diferenciadas ao nível do ensino, e estudos desenvolvidos têm demonstrado, inclusive, que a preparação educacional pode contribuir para aumentar o número de empreendedores.

Cone (2007) também concorda com este ponto de vista, referindo inclusivamente que é necessário criar-se um currículo mais consistente para o empreendedorismo no Ensino Superior, acessível a todos os estudantes, provenientes de todas as áreas de ensino. Refere também que nem todos os alunos serão (ou quererão ser) empreendedores, mas que, pelo menos, devem estar familiarizados com o papel e a importância que o empreendedorismo desempenha na economia, conscientes da possibilidade de poderem optar por este caminho em determinada altura das suas carreiras, usufruindo, da melhor forma, do que este tem para oferecer.

Volkman (2004) também realça que o empreendedorismo não é algo que se adquira à nascença, algo inato, mas sim desenvolvido pela educação, tal como pelas experiências vividas ao longo da vida, o que vai ao encontro da opinião de autores anteriormente referidos.

Sarkar (2007) refere, ainda que, independentemente dos traços empreendedores serem mais prevalentes nalguns indivíduos do que noutros, o empreendedorismo pode ser promovido através de uma cultura empreendedora, que pode contribuir para a promoção de competências empreendedoras, em relação com um processo, onde inevitavelmente estará presente a educação para o empreendedorismo em todos os

níveis de ensino. Ou seja, para este autor, o ambiente externo, onde se incluem a cultura, a educação e as políticas públicas, pode ser promotor do empreendedorismo.

Hynes (1996) enfatiza a importância da educação para o empreendedorismo desde os primeiros anos de escolaridade e em áreas não directamente relacionadas com a gestão, na medida em que muitas vezes os estudantes de outras áreas têm ideias, mas depois não têm os conhecimentos de gestão necessários para as desenvolver e implementá-las no mercado de forma consistente e eficaz.

Fleming (2005), citando Vesper *et al* (1989), refere igualmente, que o empreendedorismo pode ser culturalmente adquirido e posteriormente influenciado pela educação e pelo treino.

Esta é uma preocupação antiga na Comunidade Europeia, organização no seio da qual foram propostas em 1986 um conjunto de directrizes práticas para promover o “Espírito Empreendedor”, relacionadas com a transição dos jovens para a vida profissional, enfatizando o facto de estas directrizes serem transversais a todas as disciplinas e áreas, realçando a importância da realização de projectos, da experiência profissional, das visitas a empresas, da colaboração com entidades externas à escola, da criação de produtos e respectiva comercialização, da simulação de empresas, etc. A nível da realização de projectos é enfatizada e promovida a iniciativa e criatividade. Também são referidos os aspectos necessários ao nível da organização escolar para que se possam implementar as directrizes, nomeadamente: adaptação do horário, instalações e equipamentos, cooperação com parceiros externos e formação de professores. Actualmente, a Comissão das Comunidades Europeias (2006), forneceu um conjunto de sugestões para se promover o empreendedorismo no Ensino Superior, nomeadamente: a integração desta temática de modo transversal em diversas disciplinas e cursos, o apoio dos poderes públicos e políticos, assegurando uma adequada formação de docentes e estabelecimento de redes, encorajamento da mobilidade dos professores entre a universidade e o mundo empresarial. Os sistemas educativos podem, de facto, contribuir para promover o empreendedorismo em todos os níveis, desde o primeiro ciclo do ensino básico até à universidade.

#### **2.1.8. A educação para o empreendedorismo: o que tem sido feito em Portugal?**

Em Portugal, estudos recentes constataam que o sistema educacional português é considerado inadequado para o fomento do empreendedorismo, não promovendo a criatividade, nem o espírito inovador (Sociedade Portuguesa de Inovação, 2004).

Contudo, são visíveis progressos, como é o caso da realização cada vez mais frequente de estudos sobre a temática (Sociedade Portuguesa de Inovação, 2004) ou a leccionação de disciplinas de empreendedorismo (Redford, 2007).

Nas **escolas portuguesas** começam-se a implementar projectos de empreendedorismo, existindo mesmo um projecto organizado pela Direcção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular que tem como objectivo contribuir para um trabalho contínuo de desenvolvimento de competências-chave junto dos alunos (auto-confiança/assunção de riscos, iniciativa, resiliência, planeamento/organização, criatividade/ inovação e comunicação) e de apropriação do espírito empreendedor junto das escolas e das comunidades educativas (Ferreira, Figueiredo e Pereira, 2007). Estes autores reconhecem um conjunto de capacidades dentro do empreendedorismo, nomeadamente: planear, organizar, analisar, comunicar, redigir, avaliar e memorizar; desenvolver projectos e implementá-los; trabalhar em equipa; agir proactivamente; assumir riscos, sabendo que as atitudes que estão na base do desenvolvimento desta competência estão relacionadas com a tomada de iniciativa, a vontade de mudar e de inovar. Para estes autores o empreendedor deve ter em conta seis princípios, nomeadamente: autonomia, flexibilidade, inovação, mudança, participação e cooperação, princípios estes que são operacionalizados ao longo do referido projecto, com o intuito de fomentar o empreendedorismo desde cedo. Contudo, cada vez mais, começam a existir outros projectos organizados ao nível das autarquias e em colaboração com empresas.

No que se refere ao **Ensino Superior Português**, a primeira instituição de Ensino Superior conhecida a oferecer Educação para o Empreendedorismo foi a Universidade Católica em 1992 (Redford, 2006).

Em estudos efectuados, Redford (2006) elucida-nos acerca do ponto da situação da educação para o empreendedorismo no **Ensino Superior português**, referindo que se verificam duas tendências distintas no que se refere a esta temática: uma está relacionada com a leccionação de disciplinas de empreendedorismo em diferentes instituições e a outra relaciona-se com o desenvolvimento de centros de empreendedorismo. Redford (2007) refere ainda que no ano lectivo de 2005/2006 o número de disciplinas de empreendedorismo aumentou para 26 disciplinas em 21 instituições, comparativamente ao ano lectivo de 2004/2005 em que existiam 22 disciplinas em 17 instituições, sendo este um fenómeno relativamente recente no nosso país, tendo sido a maioria das disciplinas (63,3%) leccionadas em 2002 ou

posteriormente. Este desenvolvimento surge como uma resposta às necessidades actuais do mercado e ao interesse dos professores em abordar esta temática (Redford, 2007). Ainda de acordo com este autor, os conteúdos programáticos das disciplinas sobre empreendedorismo são diversificados, oscilando entre a temática da “Identificação de Oportunidades” e “O controlo e a prevenção da falência”. Este autor realça ainda a importância da educação para o empreendedorismo ter de ser promovida desde os primeiros anos, pelas escolas primárias e secundárias, até às universidades, inculcando desde cedo nas crianças competências empreendedoras.

Tavares (2003) enfatiza a importância de se investir no Ensino Superior preparando os jovens para o desempenho profissional adequado às circunstâncias actuais do país. Refere também que (...) *a formação inicial deverá obedecer a um outro desenho curricular e desdobrar-se dentro de uma outra dinâmica de ensino e aprendizagem e ser continuada de um modo coerente na formação ao longo da vida em que a actualização dos saberes e a própria reconversão profissional poderão acontecer várias vezes durante o tempo de vida activa* (Tavares, 2003, p.78).

Relativamente a **pós-graduações e mestrados** em empreendedorismo e áreas afins, já existe uma oferta relativamente diversificada, em várias instituições portuguesas, entre as quais se destacam: Instituto Superior Técnico, Instituto Superior de Economia e Gestão, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Universidade Católica, Universidade Autónoma de Lisboa, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Universidade da Beira Interior, Universidade de Aveiro e Universidade de Évora.

Existem ainda **outras iniciativas**, que, embora não estando directamente relacionadas com o ensino, acabam por se direccionar à sociedade de uma forma geral, compreendendo estudos, seminários e concursos de empreendedorismo, nos mais diversos âmbitos de actuação e promovidos por diferentes entidades, como por exemplo: COTEC, AUDAX, OTIC, Fundação Luso-Americana, entre outras.

Relativamente a iniciativas futuras e para Redford (2006, p.34.), *Portugal pode beneficiar do estudo de modelos internacionais onde as ofertas em educação em empreendedorismo, assim como as estruturas de suporte, se encontram bem desenvolvidas.*

### 2.1.9. Síntese

Como se pode constatar ao longo da revisão bibliográfica, o conceito de empreendedorismo caracteriza-se pela sua polissemia, se bem que um dos aspectos que à partida reúne consenso é a relação do empreendedorismo com a criação de empresas, com aspectos inovadores (Sarkar, 2007), onde também se torna relevante diferenciar o conceito de empreendedor do de empresário, pela presença da variável inovação.

O empreendedorismo é uma característica fulcral na sociedade actual, que deve ser fomentada, pela sua repercussão no tecido económico do país, através da criação de empregos e de fontes de riqueza (Comissão das Comunidades Europeias, 2006 e 2003; Sociedade Portuguesa de Inovação, 2004; Redford, 2007).

Ao longo da revisão bibliográfica, a maior parte dos autores, pelos estudos efectuados, ou mesmo pela experiência adquirida, refuta o facto de o empreendedorismo ser um dom inato, enfatizando a influência de vários factores (pessoais, contextuais/sociais, familiares) no desenvolvimento desta característica, sendo que, os diversos pontos de vista convergem para a influência que o ensino pode ter na promoção deste aspecto.

Já existem muitas experiências de sucesso neste âmbito, sendo os Estados Unidos o país pioneiro, e posteriormente alargado à Europa. Contudo, em Portugal o sistema educacional ainda apresenta algumas lacunas, não promovendo a criatividade, nem o espírito inovador (Sociedade Portuguesa de Inovação, 2004). Embora sejam visíveis alguns progressos, ainda há muito a fazer neste âmbito, sobretudo a nível do Ensino Superior, não esquecendo o papel que as universidades desempenham (ou devem desempenhar) na transição dos jovens para a vida profissional, devendo prepará-los o melhor possível, autonomizando-os, responsabilizando-os e fornecendo-lhes os instrumentos necessários para sobreviverem no mundo do trabalho, onde o empreendedorismo se constitui como um elemento fundamental.

O presente estudo pretende aprofundar o conhecimento existente acerca desta temática em Portugal e, sobretudo, tentar perceber de que forma a formação inicial tem influência sobre o desenvolvimento do empreendedorismo, para, em função dos resultados obtidos, poder propor sugestões que permitam fomentar mais esta característica no Ensino Superior em cursos de todas as áreas, contrariando a tendência inicial de se promover o empreendedorismo apenas em áreas relacionadas com a gestão/marketing/finanças.

## **2.2. A avaliação**

Determinar a influência, a importância e o valor da formação (por exemplo na área do empreendedorismo) é sem dúvida uma atribuição da avaliação, nomeadamente no âmbito da educação, ensino e formação. Um dos seus outros papéis (mais declaradamente educativos) é o de contribuir para orientar, regular e melhorar os serviços de educação e formação. Trata-se de duas preocupações avaliativas que, de algum modo, norteiam o presente estudo, exigindo-se, por isso, analisar o contributo da avaliação para o trabalho em apreço.

### **2.2.1. A importância da avaliação**

A avaliação está presente em todos os domínios da actividade humana, de forma directa ou indirecta e, ao longo dos tempos, tem vindo a diferenciar-se e a constituir-se como uma disciplina científica aplicada nas mais diversas áreas. Na Educação, a avaliação abrange os mais diversos objectos, níveis e aspectos, como é o caso da avaliação de alunos, de professores, de métodos e estratégias de ensino, de manuais escolares, de estabelecimento de ensino, de programas, de políticas de educação, etc, (Rodrigues, 1993).

De acordo com Stufflebeam e Shinkfield (2007), a avaliação é de extrema importância, abrangendo uma grande variedade de objectos, como é o caso dos programas de escolas, bibliotecas, museus, hospitais, currículos de universidades, programas de recreação, políticas ambientais, etc. Através destes exemplos é-nos possível ter uma ideia de como a avaliação é abrangente, permeando todas as áreas, com implicações importantes para manter e melhorar os serviços.

Segundo Fernandes (1994), a avaliação assume uma grande importância, servindo para analisar discrepâncias entre o que se planeou e o que de facto acontece, contribuindo para a adopção de uma visão integrada dos sistemas, permitindo também a rectificação de aspectos que não são adequados, constituindo-se como um elemento de mudança e de inovação, nos mais diversos contextos. Ou seja, para este autor a avaliação *trata-se de um processo que visa, acima de tudo, informar para promover a reflexão e a melhoria* (p.16). Pourtois (1986) também salienta o facto da avaliação poder constituir um instrumento de mudança, na medida em que cada faceta da acção educativa (ex: políticas educativas, ensino, aprendizagem...) está sujeita a uma profunda modificação mediante influência do processo avaliativo.

### **2.2.2. O conceito de avaliação**

O *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* (1994, cit. in Stufflebeam e Shinkfield, 2007) refere que a avaliação consiste no processo sistemático de avaliar o valor ou o mérito de um objecto. *Avaliar é pôr em relação, de forma explícita ou implícita, um referido (o que é constatado ou apreendido de forma imediata, objecto de investigação sistemática ou de medida) com um referente (que desempenha o papel de norma, de modelo, do que deve ser, objectivo, perseguido, etc.)* (Lesne, 1984, p.132;cit. in Rodrigues, 1993).

Para Rodrigues (1993), baseado em diferentes autores, o acto de avaliar consiste em confrontar "o real", "o existente", "os dados de facto", com aquilo que é desejado, esperado, ideal, que é composto de normas, objectivos ou critérios e que permite atribuir um valor aos dados concretos que constituem o referido.

Landsheere (1994) distingue três grupos de definições de avaliação, nomeadamente: as definições assentes no objectivo (que se propõem determinar em que medida os objectivos de um determinado programa ou de um tratamento são ou não atingidos), as definições descritivas (que visam a recolha de informação descritiva que ajuda mesmo à tomada de decisão) e por último, as definições “judiciárias” (quando culminam na produção de um juízo em termos de validade, mérito ou valor).

### **2.2.3. Os contributos com origem na avaliação de programas**

De acordo com Landsheere (1994), e dentro da grande diversidade de campos da avaliação, dentro do mundo da educação, está normalmente direccionada às aprendizagens realizadas pelos alunos, aos programas (onde o currículo também se pode incluir), à qualidade do ensino, aos estabelecimentos e ao sistema escolar.

Para esta autora, no que diz respeito à avaliação de programas, pode ter-se como primordial objectivo perceber até que ponto os efeitos observados correspondem aos objectivos perseguidos e depois, reflectir sobre a eventual modificação ou não desses objectivos. Em relação a este tipo de avaliação, McCutcheon (1982, cit. in Landsheere, 1994) refere ainda que a avaliação do currículo deve ser um processo contínuo, distinguindo cinco abordagens de avaliação nesse domínio: 1) biográfica, que analisa o efeito das actividades curriculares sobre os indivíduos, 2) estudos de casos, que observam, por exemplo, o modo como um currículo é reinterpretado num contexto particular, 3) crítica pedagógica, que está relacionada com a descrição, interpretação e apreciação das práticas pedagógicas durante a aplicação de um

currículo, 4) estudo etnográfico, que tem a ver com a descrição etnometodológica de um programa durante a sua aplicação e 5) a avaliação abonadora. Estas são avaliações de dominante qualitativa, que se centram na significação que os sujeitos da experiência escolar lhe conferem.

#### **2.2.4. Perspectivas dos participantes na avaliação**

O relato dos participantes dá-nos informações úteis para a avaliação, na medida em que eles próprios descrevem e avaliam a sua experiência da formação que se pretende avaliar (Rodrigues, 2002). Este autor mostra, de facto, que a perspectiva dos participantes numa determinada formação pode ser objecto de análise, fornecendo informação relevante relativamente aos diferentes aspectos e elementos constituintes da formação, desde que se promova uma descrição factual e posterior apreciação.

#### **2.2.5. As abordagens da avaliação**

Tyler, Stake, Scriven e Stufflebeam contribuíram para a mudança de paradigmas no contexto da avaliação de programas, defendendo abordagens distintas neste âmbito e, que se podem relacionar com o presente estudo e com a promoção do empreendedorismo num determinado contexto, parecendo-nos por isso pertinente fazer uma breve referência a alguns aspectos que estes autores preconizam.

#### **2.2.6. Avaliação por Objectivos: Abordagem de Ralph Tyler**

Tyler teve uma grande influência na educação em geral e, na avaliação educacional e testagem em particular, concebendo o currículo como um conjunto amplo e coerente de experiências de aprendizagem planeadas, organizadas e implementadas de forma criteriosa e justificada para ajudar os estudantes a alcançar resultados comportamentais específicos (Madaus, Stufflebeam & Scriven, 1986). Este autor criou o conceito de avaliação educacional, o qual significava avaliar a extensão em que os objectivos avaliados tinham sido alcançados como parte de um programa, e para ele, a avaliação era vista essencialmente como uma comparação entre os objectivos pretendidos e os resultados alcançados, tentando perceber que estudantes tinham alcançado que objectivos (Stufflebeam & Webster, 1986).

Como já foi referido anteriormente, Tyler (1986) centrou a sua abordagem na definição de objectivos, em termos de comportamentos e de conteúdos, referindo num dos seus artigos (*A Generalized Technique for Constructing Achievement Tests*) o procedimento a adoptar na construção de testes para avaliar as realizações dos alunos,

nomeadamente: identificar os objectivos do programa educacional, definir cada objectivo em termos de comportamento e conteúdo, identificar situações onde esse objectivo possa ser aplicado, criar maneiras diferentes de apresentar as situações onde os objectivos estivessem implícitos, criar maneiras de obter registo do que os alunos fazem (fotografias, *checklists* de observação, etc.), decidir os termos em que a avaliação será usada, criar meios de obter uma amostra representativa de situações em que as aprendizagens são observadas, de forma a perceber se os objectivos foram ou não adquiridos.

Para Tyler a avaliação permitiria o aperfeiçoamento dos programas, onde se eliminariam os aspectos ineficazes e se maximizariam aqueles em que se obtiveram sucesso, analisando-se a eficiência da sua actuação e reflectindo sobre a eficácia das escolas, sendo a avaliação vista como um instrumento de mudança, que se devia caracterizar por uma diversidade instrumental, de modo a conseguir avaliar a diversidade de comportamentos, não se devendo centrar única e exclusivamente no estudante. Pode-se dizer que este autor defendia a congruência, por um lado entre os resultados e os objectivos, por outro lado entre o currículo e a realidade social, e por último entre a sociedade global e a sociedade educacional (Vianna, 2000).

#### **2.2.7. Os críticos de Tyler e as novas perspectivas: Stake, Scriven e Stufflebeam**

O modelo de Tyler, baseado em objectivos comportamentais e na sua metodologia de análise quantitativa, foi sujeito a muitas críticas por parte da comunidade científica educacional (Vianna, 2000).

Scriven, Stufflebeam e Stake introduziram novos modelos de avaliação que quebraram radicalmente com as abordagens anteriores, na medida em que estes novos modelos reconheciam a importância da necessidade de se avaliarem objectivos, não apenas resultados, analisar os *inputs*, examinar a implementação dos serviços, bem como medir os resultados planeados e não planeados de um determinado programa, enfatizando a necessidade de se fazerem julgamentos sobre o mérito ou o valor dos objectos que estão a ser avaliados (Madaus, Stufflebeam & Scriven, 1986), ou seja, realçaram a necessidade da determinação de objectivos com base numa análise prévia de necessidades.

### **2.2.7.1. “Avaliação responsiva” centrada no Cliente: abordagem de Stake**

Stake (cit. in Stufflebeam & Shinkfield, 2007) baseou-se em alguns aspectos da abordagem de Tyler, como por exemplo o facto de considerar que os avaliadores devem comparar os resultados pretendidos e observados, se bem que alargando o conceito de avaliação a outros aspectos, como a análise do contexto, do processo, de *standards* e julgamentos.

Um dos aspectos centrais na perspectiva de Stake está relacionado com a diversidade de informações recolhidas durante o processo de avaliação, na medida em que defende que se recolherem informação de um conjunto diversificado de fontes, os avaliadores serão mais bem sucedidos na tentativa de perceber se os seus objectivos foram atingidos (Stufflebeam & Shinkfield, 2007).

Os estudos centrados no cliente, dos quais Stake foi pioneiro, baseavam-se em preocupações e questões focalizadas e tinham como principal propósito fomentar a compreensão de actividades e revelar a forma como elas são valorizadas num determinado contexto e sob várias perspectivas (Stufflebeam & Webster, 1986).

Stake desempenha um papel relevante na avaliação com o desenvolvimento da “avaliação responsiva” e, também com o desenvolvimento da metodologia de estudo de caso, que constituiu um grande contributo para a avaliação qualitativa.

A lógica da “avaliação responsiva” possibilita o desenvolvimento da avaliação naturalista que, para Stake, está relacionada com o facto de os sujeitos serem observados no seu ambiente natural, nas suas actividades do quotidiano, pelo que o observador deve minimizar qualquer interferência que possa alterar o desempenho normal e natural das actividades dos sujeitos (Vianna, 2000). Este autor na sua abordagem da “avaliação responsiva”, assume que as intenções vão mudar ao longo do tempo e apela à comunicação contínua entre o avaliador e a audiência com os propósitos de descobrir, investigar e enfatizar essa evolução, sublinhando a importância de envolver e servir as partes interessadas num determinado programa. Para Stake a perspectiva responsiva reflecte a prática, de há já muitos anos, da avaliação informal e intuitiva, agora, de certo modo, formalizada (cit. in Stufflebeam & Shinkfield, 2007).

Para Vianna (2000), nesta avaliação os problemas servem para originar discussões e reflexões, com base nas quais serão efectuadas avaliações e, se necessário, recorrer-se-á à aplicação de instrumentos de medida. Stake enfatiza o julgamento do avaliador na apreciação da qualidade do objecto avaliado, sendo um dos mais importantes

contributos da sua abordagem a recolha e análise de uma gama diversa de outros julgamentos, referindo que a “avaliação responsiva” tem como principal propósito ajudar o cliente a perceber e a identificar as áreas fortes e fracas de programas (Stufflebeam & Shinkfield, 2007).

Para Stake (cit. in Vianna, 2000), uma avaliação é responsiva quando o seu desenvolvimento procura: concentrar-se nas actividades do programa e não apenas nas suas intenções, recolher o maior número de informações possíveis, de forma a ir ao encontro das pessoas interessadas, e apresentar diferentes perspectivas sobre o valor do programa, que procuram demonstrar o fracasso ou o sucesso do mesmo.

Esta abordagem tem sido extremamente útil durante a avaliação formativa, quando as pessoas necessitam de ter mais formas de monitorização formal dos programas, ou quando existem dúvidas acerca dos eventuais problemas que possam surgir; por outro lado, tem sido útil nas avaliações somativas, quando audiências querem perceber, no que se refere às actividades de um determinado programa, quais são as suas áreas fortes e fracas (Stake, 2003).

Vilhena (2000), refere que Stake se afastava da corrente dominante do seu tempo, pelo facto de ser um adepto, quase exclusivo, dos métodos qualitativos, tendo em conta que na altura predominava a vertente quantitativa no âmbito da avaliação curricular, e refere que, também inovou pelo facto de valorizar a comunicação e a partilha de informações, como sendo a única forma de descrever a complexidade das experiências educativas.

#### **2.2.7.2. Avaliação para os Consumidores: abordagem de Michael Scriven**

De acordo com Stufflebeam e Shinkfield (2007), Scriven, na sua abordagem centrada no consumidor, defende que os avaliadores devem ajudá-los a identificar e a julgar o mérito, valor e significância de bens e serviços alternativos, preocupando-se acima de tudo em encontrar as abordagens que melhor vão ao encontro das suas necessidades, vendo a avaliação como um serviço prestado ao consumidor.

Neste âmbito, Scriven distinguiu ainda dois tipos de consumidores: a clientela/mercado-tipo que resulta de uma análise de necessidades, onde se define um perfil esperado, e, por outro lado, o consumidor real, que corresponde à pessoa em formação, que efectivamente usufrui do programa (De Ketele & Roegiers, 1993). Um aspecto essencial desta abordagem é que todas as partes afectadas por algo que está a ser avaliado devem ser tidas em conta como consumidores e, em muitos casos, deve

ser-lhes dada uma oportunidade apropriada para participarem de forma explícita e/ou responderem ao processo ou resultado da avaliação (Scriven, 1986).

Scriven defendeu, ainda, as avaliações sem referência a objectivos (*goal-free*), segundo as quais os objectivos devem ser determinados através de uma avaliação realizada pelo avaliador e não determinados previamente pelo responsável do programa (Vianna, 2000).

Refere que os avaliadores devem julgar os objectivos e não ficarem constrangidos por eles na análise dos resultados, devendo reflectir se a aquisição dos objectivos irá contribuir para o bem-estar dos consumidores, no quadro de todos os eventuais resultados de um programa (além dos pretendidos) e das necessidades dos consumidores, para chegar a conclusões acerca do mérito, valor e significância dos programas (Stufflebeam & Shinkfield, 2007).

Este autor propôs, de facto, um conjunto de conceitos e de métodos desenvolvidos e pensados para afastar a avaliação da contaminação pelos objectivos, orientando-se para a avaliação de necessidades e de ideais sociais. Um dos seus contributos foi, por outro lado, conceptualização da avaliação formativa (realizada ao longo do desenvolvimento de programas e de produtos e virada para o seu aperfeiçoamento), em contraposição à somativa (para avaliar o valor do objecto após o seu desenvolvimento, ponderando a sua continuação ou encerramento).

Um aspecto central da sua abordagem, subjacente à criação de vários instrumentos de avaliação, onde sobressai a *Key Evaluation Checklist*, é a ideia que a avaliação envolve a recolha, clarificação e síntese de factos (Stufflebeam & Shinkfield, 2007).

### **2.2.7.3. Avaliação para a Decisão e Melhoria: abordagem de Daniel Stufflebeam**

Esta abordagem tem como principal objectivo obter informação relevante para a tomada de decisão, avaliando as necessidades de informação dos decisores e privilegiando uma visão sistémica da avaliação (Domingos, 1994). Enfatiza também a importância de se envolverem as partes interessadas no processo de avaliação, mas defende que o propósito mais importante da avaliação não consiste em provar, mas sim em melhorar, focando-se na melhoria e no desenvolvimento, dando prioridade à orientação, planeamento e monitorização de esforços para desenvolver um determinado programa (Stufflebeam & Shinkfield, 2007).

As iniciais dos conceitos centrais deste modelo formam o acrónimo CIPP e estão relacionados com as diferentes dimensões de avaliação que preconiza: contexto, *input*, processo e produto (Stufflebeam & Shinkfield, 2007).

Para Stufflebeam (1971, cit. in Vianna, 2000), cada uma dessas dimensões de avaliação corresponde a diferentes tipos de decisão, sendo que a avaliação do contexto se relaciona com decisões de planeamento (determinação de objectivos); a avaliação do *input* se relaciona com decisões estruturais (planeamento dos procedimentos para alcançar os objectivos); a avaliação do processo se relaciona com decisões de implementação (examinar e reformular os procedimentos, se necessário) e por último, a avaliação do produto se relaciona com decisões de reciclagem (para julgar e tomar uma posição relativamente aos resultados), pelo que o modelo CIPP gira em torno da tomada de decisão, estando a importância da decisão relacionada com o significado da mudança que se pretende introduzir no âmbito do ciclo de vida e de gestão dos programas.

A **avaliação de contexto** tem como objectivo definir o contexto prioritário, identificar a população-alvo e avaliar as suas necessidades, identificar oportunidades para dar resposta às necessidades, diagnosticar problemas implícitos nas necessidades manifestadas, e ajuizar se os objectivos dos programas vão ao encontro das necessidades avaliadas (Stufflebeam & Shinkfield, 2007).

A **avaliação de *input*** tem como objectivo identificar e avaliar as capacidades do sistema, estratégias de programas alternativos, procedimentos para implementar as estratégias, orçamentos e calendarização (Stufflebeam & Shinkfield, 2007). Segundo Vianna (2000), esta avaliação específica e examina o conjunto de elementos necessários à concretização dos objectivos.

A **avaliação de processo** tem como objectivo identificar ou prever defeitos nos *designs* processuais ou na sua implementação, providenciar informação para as decisões pré-programadas, registar e julgar eventos processuais e actividades (Stufflebeam & Shinkfield, 2007).

Por último, a **avaliação de produto** tem como objectivo medir, interpretar e ajuizar os ganhos de um determinado contexto e, sobretudo, deve avaliar sempre os resultados pretendidos/previstos, os não pretendidos/imprevistos, e ainda os resultados a longo prazo (Stufflebeam & Shinkfield, 2007).

Este modelo envolve avaliadores, clientes e beneficiários legítimos, clarifica as suas necessidades a nível dos serviços, permite obter informação sobre utilização no *design*

de programas e outros serviços, avalia e ajuda a guiar a implementação de serviços e, por último, avalia o mérito dos serviços, o seu valor e significância. As avaliações provenientes deste modelo providenciam informação relevante que vai ajudar os fornecedores do serviço (eleitos como destinatários primordiais de avaliação) a avaliar e a melhorar regularmente os seus serviços, a fazer uma utilização efectiva e eficiente dos recursos, tempo e tecnologia, de modo a servir de forma apropriada e equitativa, o bem-estar e as necessidades identificadas dos que vão usufruir dos serviços (Stufflebeam & Shinkfield, 2007).

Stufflebeam (1974, cit. in Vianna, 2000), estabeleceu, de qualquer modo, uma diferença entre avaliação para a tomada de decisão (por parte da administração do programa) e avaliação relacionada com a responsabilidade educacional, que designou de *accountability*, sendo a primeira proactiva, relacionando-se com a avaliação formativa e a segunda retroactiva e com um papel somativo. Contudo, no que se refere ao modelo CIPP, podemos referir que os quatro tipos de avaliação são formativos quando fornecem informações que possibilitam a melhoria do programa e que são somativos quando fornecem informação numa óptica predominante da prestação de contas.

#### **2.2.8. Síntese**

De acordo com Stufflebeam e Shinkfield (2007), a avaliação é de extrema importância, considerada mesmo como uma disciplina fundamental na sociedade, na medida em que permite avaliar e posteriormente melhorar todos os aspectos da sociedade. Este é um ponto de vista partilhado pela maior parte dos autores e que se relaciona com o facto de a avaliação constituir um instrumento de melhoria, de mudança e de inovação, que pode ser transversal a qualquer área e contexto.

O *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* (1994, cit. in Stufflebeam & Shinkfield, 2007) refere que a avaliação consiste no processo sistemático de avaliar o valor ou o mérito de um objecto.

Ao longo dos tempos existiram vários modelos de avaliação, que se centraram em diferentes abordagens, entre as quais se salientam os modelos de Tyler, Stake, Scriven e Stufflebeam.

Tyler privilegia uma avaliação com referência a objectivos, que devem traduzir os comportamentos que se espera atingir no final de uma formação, tendo em conta que a concretização dos objectivos reflectia o êxito dos programas, sendo que, para este

autor a congruência entre os objectivos delineados numa fase inicial e os resultados obtidos numa fase final, era um aspecto relevante (Stufflebeam & Webster, 1986; Vianna, 2000).

Contudo, e pelas críticas que surgiram face à abordagem de Tyler, Scriven, Stufflebeam e Stake, introduziram novos modelos de avaliação que quebraram radicalmente com as abordagens anteriores, sendo que um dos aspectos que os distinguiu, residia no facto de terem a preocupação de efectuar uma análise prévia das necessidades.

Stufflebeam orienta a sua abordagem para os decisores/administradores e enfatiza a tomada de decisão, aspecto que é operacionalizado através do modelo CIPP, segundo o qual o tipo de avaliação se relaciona com o tipo de decisão a ser tomada e onde a eficiência e o controlo da qualidade, com vista a uma permanente melhoria, são os seus principais objectivos (Vianna, 2000), centrando-se numa avaliação do contexto, *input*, processo e produto. Podemos dizer que, nesta perspectiva, o objectivo da avaliação passa da prova para a melhoria.

Por outro lado, Scriven orienta a sua abordagem para os consumidores preocupando-se em satisfazer as suas necessidades e vendo a avaliação como um serviço prestado. Este autor enfatiza a avaliação sem referência a objectivos (*goal-free*), que apresentava como maior vantagem o facto dos avaliadores não se limitarem aos objectivos estabelecidos, mas sim descobrirem eles próprios outros objectivos em função das necessidades reais (Bastos, Paixão & Messick, 1978).

Stake desempenha um papel igualmente relevante na avaliação, com o desenvolvimento da “avaliação responsiva” e a ideia da resposta às questões das diferentes partes interessadas no programa em questão (*stakeholders*). Enfatiza ainda a utilização de métodos informais de avaliação e estudos de caso. Uma das principais virtudes deste modelo está relacionada com a compreensão e identificação da diversidade (Vianna, 2000). Stake desenvolveu um modelo de avaliação do currículo que tem em conta os contributos positivos dos modelos anteriores, que integra, procurando ultrapassar os seus limites e propondo uma forma de recolha de dados que reúne as informações objectivas e subjectivas referentes programas e actores em questão (De Ketele & Roegiers, 1993).

Pela exposição efectuada, reconhecem-se as potencialidades destes diferentes modelos em ordem à concepção de um projecto de estudo e avaliação da influência da formação no desenvolvimento do empreendedorismo. Assim, se a FMH decidisse

assumir a promoção do empreendedorismo ao nível da formação, a perspectiva de Tyler seria útil, na medida em que, a partir do momento que existem objectivos redigidos e formalizados nesse sentido, podia utilizá-los para avaliar se foram concretizados, ou seja, perceber se os objectivos corresponderam aos resultados da aprendizagem, reflectindo o êxito do programa, ou caso contrário, exigindo um ajustamento do programa, contribuindo assim para o seu aperfeiçoamento.

Por outro lado, a perspectiva de Stufflebeam permitiria esse aperfeiçoamento desde o início e não apenas no final, avaliando o contexto, *input*, processo e produto.

A abordagem de Stake, aberta à diversidade de perspectivas (normas, critérios e juízos) e enfatizando o valor dos elementos informais, subjectivos e experienciais, realça a importância do recurso à perspectiva dos actores, inclusivamente dos destinatários da formação.

Por último, a abordagem de Scriven, sugere que, mesmo que a formação não tivesse o objectivo de promover o empreendedorismo, se podiam avaliar nesses termos os efeitos obtidos a partir dela (não se confinando aos seus objectivos declarados), bem como analisar as necessidades dos consumidores a esse respeito, aspecto que Stufflebeam também privilegia.

## Capítulo III. Metodologia

Ao longo deste capítulo iremos caracterizar as diferentes opções metodológicas adoptadas. O estudo segue uma investigação qualitativa que, segundo Marshall e Rossman (2006), pode ser utilizada para pesquisar variáveis relevantes que ainda não foram identificadas, como por exemplo, as variáveis, ao nível da formação e durante o período da licenciatura, que influenciaram o percurso empreendedor, bem como identificar outras variáveis influenciadoras. Apresentaremos ainda os procedimentos adoptados para a análise de dados, caracterizando de forma sucinta o sistema de análise e respectivas dimensões utilizadas para a organização das categorias. No final apresentar-se-ão algumas limitações do estudo.

### 3.1. Modelo do estudo

No que se refere a estudos sobre o empreendedorismo com recurso à metodologia de histórias de vida, não foram encontradas muitas referências, com excepção de um estudo de Kisfalvi (2002), que analisa a história de vida de um empreendedor através da realização de uma entrevista semi-estruturada, efectuando posteriormente uma análise de conteúdo.

Encetámos, por conseguinte, um estudo exploratório que assenta num modelo de pesquisa interpretativo e comparativo, no qual o investigador não manipula as variáveis presentes, mas procura identificar a manifestação de determinadas características do empreendedorismo e da formação nesta área, no interior de uma amostra constituída por antigos alunos das diferentes licenciaturas da FMH, passíveis de serem tratados como estudos de caso, com recurso a histórias de vida focalizadas (num determinado aspecto e/ou período de vida, como por exemplo, a formação e a constituição da sua própria empresa).

O plano de pesquisa estrutura-se sobre uma metodologia qualitativa, de estudo de caso múltiplo, que utiliza entrevistas semi-estruturadas para a recolha de dados, submetidos posteriormente a um processo de análise de conteúdo. Como estratégia de investigação, o estudo de caso é utilizado em várias situações e em várias áreas, contribuindo para o conhecimento de fenómenos individuais, de grupo, organizacionais, sociais e políticos (Yin, 2003), permitindo aos investigadores reter as características significativas e holísticas dos acontecimentos da vida real. Por outro lado, este autor refere que, quando o mesmo estudo engloba a análise de mais do que

um caso, estamos na presença de um estudo de caso múltiplo, conferindo, na sua perspectiva, maior sustentabilidade e robustez à investigação, comparativamente à análise de apenas um caso.

Existe também um conjunto de características dos estudos de caso que Willig (2001) refere e que se aplicam a este estudo, nomeadamente:

- (a) a adopção de uma perspectiva ideográfica, na medida em que há uma maior preocupação com o particular, em que o objectivo é compreender um conjunto de casos individuais na sua particularidade e perceber a origem dessa especificidade;
- (b) a atenção aos dados contextuais, tendo em conta que a pesquisa nos estudos de caso se baseia numa abordagem holística, analisando os casos tendo em conta o contexto em que estes se inserem e os factores contextuais pelos quais foram influenciados;
- (c) a triangulação, tendo em conta que se reúnem dados de diversas fontes (dos próprios participantes, através da entrevista e da análise do seu *Curriculum Vitae*, de notas de campo, do contacto com especialistas nas diferentes áreas de licenciatura que corroboraram alguns aspectos sobre os percursos empreendedores dos participantes e contactos informais com conhecidos dos participantes);
- (d) a preocupação com a teoria, pelo facto dos estudos de caso facilitarem a geração de teoria, ou seja, a exploração e análise detalhada de casos particulares permitir originar reflexões sobre processos sociais, o que, por sua vez, conduz a hipóteses ou formulações teóricas, podendo ou não ser generalizados empiricamente a outros casos, desenvolvendo ou refinando teoria existente.

### **3.2. Processo de selecção dos participantes**

Seguiu-se a literatura de referência para seleccionar as características definidoras de um perfil empreendedor que constituíram os critérios de inclusão na amostra (v. **3.2.1. Critérios de selecção dos participantes como casos de empreendedorismo**).

Recorremos a especialistas e ao parecer de Associações Profissionais como fontes credíveis (ver Anexo 1) para seleccionar os casos representativos de empreendedorismo oriundos das diferentes licenciaturas da FMH, atendendo ao percurso profissional relevante na área e mediante análise das características inerentes ao perfil empreendedor. Os especialistas referidos correspondem a docentes de referência das diferentes licenciaturas (Coordenadores de Curso ou de Departamento, orientadores de estágio, professores mais antigos e emblemáticos).

### 3.2.1. Critérios de selecção dos participantes como casos de empreendedorismo

Os critérios utilizados para identificar e seleccionar participantes que representam casos inequívocos de empreendedorismo, foram os seguintes:

- Ter sido estudante da Faculdade de Motricidade Humana (dado que o estudo se confina a esta instituição) e aceitar participar na pesquisa;
- Apresentar as **características de empreendedor** mais relevantes mencionadas na literatura, nomeadamente, a **criação de uma empresa/organização e o desenvolvimento de produtos/serviços ou processos inovadores**;
- A empresa deve ter tido algum **impacto social e ser reconhecida como uma referência** para a sociedade e/ou pessoas da área, mesmo que possa já ter-se extinguido;
- A empresa tem de ter desenvolvido **serviços/produtos na área da licenciatura**;

Sempre que a criação da empresa/organização foi iniciativa de várias pessoas (casos das licenciaturas em Educação Especial e Reabilitação, Educação Física e Ergonomia), aplicaram-se critérios adicionais para a selecção de participantes no estudo:

- Pertença a Órgãos de Gestão, nomeadamente à Direcção;
- Referência, por parte dos especialistas, como o principal impulsionador da iniciativa.

Todos os casos apresentados são empresas, com excepção do caso de Dança que é uma Associação Cultural sem fins lucrativos. Neste âmbito, foi-nos explicado que é mais usual constituir-se Associações por haver maior facilidade em obter apoios do Ministério da Cultura, sendo que os casos mais representativos e emblemáticos desta área são associações culturais sem fins lucrativos e não empresas. Contudo, não deixa de ser uma organização que inovou num determinado aspecto e que marcou a diferença.

Depois de se efectuar a selecção dos participantes que preenchiam os critérios para participar no estudo, procedeu-se aos contactos e participaram os que se voluntariaram para tal.

### 3.3. Caracterização dos participantes no estudo

Em função dos aspectos referidos anteriormente e dos critérios de selecção reuniram-se os seguintes participantes:

Quadro 1. Caracterização dos participantes no estudo

Sujeito	Área de especialização	Idade	Género	Habilitações
1	Dança	43	F	Lic <sup>a</sup> em Dança (1994)
2	Educação Especial e Reabilitação	39	F	Lic <sup>a</sup> em Educação Especial e Reabilitação (1994)
3	Exercício e Saúde	39	F	Lic <sup>a</sup> em Educação Física e Desporto (1993)
4	Treino Desportivo	50	M	Lic <sup>a</sup> em Educação Física (1982)
5	Ergonomia	37	M	Lic <sup>a</sup> em Ergonomia (1998)
6	Educação Física e Desporto	52	M	Lic <sup>a</sup> em Educação Física (1984)
7	Gestão do Desporto	40	M	Lic <sup>a</sup> em Educação Física e Desporto (1995)

### 3.4. Faculdade de Motricidade Humana: Breve caracterização da instituição de referência do estudo

A Faculdade de Motricidade Humana é uma das actuais escolas da Universidade Técnica de Lisboa (UTL), criada em 1930 a partir de quatro Escolas já existentes: Escola Superior de Medicina Veterinária, actual Faculdade de Medicina Veterinária (FMV), Instituto Superior de Agronomia (ISA), Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras, actual Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), e Instituto Superior Técnico (IST). Posteriormente, veio a ser enriquecida com três novos estabelecimentos de Ensino Superior: Instituto Superior de Estudos Ultramarinos, fundado em 1961, actual Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP), Instituto Superior de Educação Física, criado em 1976, actual Faculdade de Motricidade Humana (FMH) e Faculdade de Arquitectura (FA), instituída em 1979. Nas suas escolas, a UTL conta actualmente com cerca de 18.800 alunos de licenciatura e 2.600 de mestrado<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Universidade Técnica de Lisboa. *História da UTL*. Retirado em 5/1/2008 de <http://www.utl.pt/page.aspx?idCat=12>.

<sup>2</sup> Faculdade de Motricidade Humana (s/d). *História*. Retirado em 5/1/2008 de <http://www.fmh.utl.pt/apresentacao/index.html>.

A actual FMH, aprovada pela Assembleia da Universidade em 9 de Março de 1989, e embora integrada na Universidade Técnica de Lisboa em 1975 (enquanto ISEF), encerra uma história de 68 anos, marcados por sucessivas reformulações de objecto e da sua adaptação às necessidades sociais, de que foram intérpretes as instituições que a precederam – o INEF, de 1940 a 1975 e o ISEF, que vigorou até 1989<sup>2</sup>.

A FMH tem por objectivo fundamental o Desenvolvimento Humano, através da motricidade, pelo estudo do corpo e das suas manifestações na interacção dos processos biológicos com os valores sócio-culturais. Representa, assim, o corolário de uma extensa tradição nas áreas da Formação de Professores e da Pedagogia, paralela ao vínculo à Educação Física e às Ciências do Desporto, numa multiplicidade de abordagens que, de um modo sistemático, se tem materializado na pluralidade de Licenciaturas e Pós-graduações<sup>2</sup>.

A FMH proporciona os estudos necessários à obtenção do grau de licenciado em Ciências do Desporto, Dança, Ergonomia, Reabilitação Psicomotora, Ergonomia e Gestão do Desporto. Nas Ciências do Desporto, para além da área de **ensino em Educação Física**, a área de **Exercício e Saúde** centra-se na prescrição do exercício para pessoas aparentemente saudáveis, com condições sub-clínicas ou com deficiência, na Fisiologia do Exercício, Programas de Lazer e Animação Desportiva, Exercício Físico e Controlo de Peso, e a área de **Treino Desportivo** centra-se no enquadramento pedagógico dos processos de treino e formação desportiva. A licenciatura em **Dança** centra-se no Ensino Artístico, Produção Coreográfica, Terapias Expressivas, Animação Cultural, Gestão de Projectos Artísticos. A licenciatura em **Ergonomia** centra-se na Optimização da Condições de Trabalho, Formação, Segurança, Design Ergonómico, Empresas e Serviços. A licenciatura em **Reabilitação Psicomotora** (anterior Educação Especial e Reabilitação) centra-se na Estimulação Precoce, Dificuldades da Aprendizagem, Competências Sociais, Ajudas de Integração, Gestão de Programas de Reabilitação. Por último, a licenciatura em **Gestão do Desporto** (ministrada em conjunto com o ISEG) centra-se em Estratégias das Organizações Desportivas, Gestão de Projectos Desportivos, Autarquias, Federações, Clubes e Empresas<sup>2</sup>. Actualmente todos os planos curriculares estão adequados aos Processo de Bolonha.

Contudo, os participantes deste estudo não beneficiaram dos planos curriculares adequados ao Processo de Bolonha, tendo sido formados no quadro dos planos curriculares anteriores, em que não havia ainda a diferenciação curricular dos cursos

de Exercício e Saúde, Treino Desportivo e Gestão do Desporto. A justificação desta opção metodológica deve-se ao facto de a adequação ao Processo de Bolonha ter sido feita recentemente (entre o ano lectivo de 2007/2008 e o de 2009/2010), o que não era compatível com o horizonte temporal da licenciatura dos participantes referenciados para participar no estudo.

Relativamente a áreas de Doutoramento, a FMH possui dois ramos: Motricidade Humana e Ciências da Educação. No ramo Motricidade Humana existem as seguintes especialidades: Ciências da Motricidade, Ciências do Desporto, Métodos Matemáticos, Educação Especial e Reabilitação, Dança, Ergonomia, Saúde e Condição Física e Fisioterapia. No ramo de Ciências da Educação, existem três especialidades: Análise e Organização de Situações de Educação, Sistemas de Formação, e Organização e Desenvolvimento de Sistemas de Educação <sup>2</sup>.

### **3.5. Instrumentos de Recolha de dados**

A técnica utilizada neste âmbito foi a entrevista semi-estruturada (o instrumento, propriamente dito, corresponde a um guião de entrevista previamente elaborado) (ver Anexo 3), bem como as notas de campo realizadas durante o contacto com especialistas nas diferentes áreas de licenciatura (que corroboraram alguns aspectos sobre os percursos empreendedores dos participantes).

Para Bogdan e Biklen (1991) as notas de campo consistem no *relato escrito daquilo que o investigador ouve, vê, experiencia e pensa no decurso da recolha e reflectindo sobre os dados de um estudo qualitativo* (p.151). Estes autores também referem que em investigação qualitativa as entrevistas podem ser utilizadas de duas formas: podem constituir a estratégia dominante para a recolha de dados, ou podem ser utilizadas em conjunto com outras técnicas. Yin (2003) também enfatiza a entrevista como uma das mais importantes fontes de recolha de informação nos estudos de caso, porque a maior parte dos estudos de caso são relacionados com assuntos humanos, que devem ser relatados e interpretados através de entrevistas específicas, predominando as entrevistas semi-estruturadas/semi-directivas.

Ocasionalmente houve conversas informais com pessoas conhecidas dos entrevistados, que comentaram o seu percurso formativo, se bem que este aspecto surge como um dado adicional na análise, presente na discussão de resultados, tendo em conta que o presente trabalho se centra sobretudo na percepção dos participantes.

Através das entrevistas procurámos compreender de que forma as experiências académicas e extra-académicas dos empreendedores tiveram influência no seu percurso de vida e no desenvolvimento do empreendedorismo, privilegiando os seus testemunhos pessoais. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas de forma a não ocorrer perda de informação.

Independentemente do facto do guião da entrevista estar contemplado em anexo, achou-se importante justificá-lo e apresentar de forma sucinta a estrutura do mesmo. A escolha de determinadas categorias para organização interna do guião baseou-se nos aspectos referidos por diferentes autores ao longo da revisão bibliográfica como sendo mais susceptíveis de influenciar o empreendedorismo, entre os quais se destacam:

- Atributos pessoais, como a motivação (Collins, Locke & Shane, 2003; Ferreira, Raposo & Rodrigues, 2007), o *locus* de controlo, a necessidade de realização (Collins, Locke & Shane, 2003; Franke & Luthje, 2003), a auto-eficácia (Chen, Crick & Greene, 1998), a criatividade e liderança (Baron & Shane, 2007), a propensão para assumir riscos (*risk taking*) (Franke & Luthje, 2003) e enquanto a auto-eficácia é uma característica diferenciadora dos empreendedores (Chen, Crick & Greene, 1998), já a propensão para assumir riscos pode não o ser (Brockhaus, 1980).
- Modelos de referência empreendedores (Fry, Stephens & Van Auken, 2006);
- Exposição ao empreendedorismo durante a infância através dos negócios de família (Erkkila, 2000);
- Factores contextuais/sociais, como barreiras/obstáculos e apoios existentes na sociedade (Franke & Luthje, 2003), redes sociais de contactos (Greve, 1995) e capitais de risco (Gaspar, 2007);
- Formação/ensino (Ferreira, Raposo & Rodrigues, 2007).

Em função destes aspectos e da sua relevância para o fomento do empreendedorismo, decidiram-se criar as seguintes Dimensões: Factores Extra-académicos (em que estão contempladas as características da empresa, os atributos pessoais, a família, os factores contextuais/sociais) e os Factores Académicos (em que estão contemplados aspectos relacionados com a área de formação/ensino, durante e após a licenciatura). A divisão em factores extra-académicos e académicos, pareceu ser a divisão mais lógica para responder aos propósitos deste estudo, bem como a caracterização da empresa, que se justifica pelo facto de nos fornecer dados relevantes acerca do

desenvolvimento da empresa e da sua caracterização geral, que corresponderá à manifestação económica do empreendedorismo. De seguida apresenta-se de forma sucinta a estrutura do guião, com alguns exemplos de questões que se encontram dentro de cada categoria, bem como o principal objectivo de cada uma delas.

## Quadro 2. Justificação da estrutura do guião da entrevista

### **Factores extra-académicos**

#### **Caracterização da empresa**

Nesta parte o principal objectivo prende-se com a aquisição de dados que caracterizem a empresas dos participantes no estudo, desde a sua origem, passando por questões relativas ao seu desenvolvimento, até à actualidade, onde se podem encontrar questões do tipo: *Como constituiu e organizou a sua empresa?, Há quantos anos existe?, Em que aspectos considera que a sua empresa foi inovadora?, Quais são os projectos futuros para a sua empresa?, etc.*

#### **Atributos Pessoais**

Nesta parte o principal objectivo está relacionado com a análise dos atributos pessoais, que de acordo com o ponto de vista do participante, poderão ter tido mais influência no seu percurso, nela sobressaindo a seguinte questão: *Que qualidades considera importantes para se ter uma empresa neste ramo?Porquê?.*

#### **Família**

Nesta parte o principal objectivo relaciona-se com a análise da influência que a família teve no percurso dos participantes, incluindo questões do tipo: *Acha que a sua família o influenciou de alguma forma no seu percurso de vida e na criação da sua empresa? Como?, Qual o ponto de vista dos seus pais relativamente à criação do próprio emprego?, etc.*

#### **Factores contextuais/sociais (apoios e barreiras sociais)**

Nesta parte o principal objectivo prende-se com a análise dos vários factores contextuais, como apoios e barreiras, que a sociedade e as diferentes entidades nela existentes proporcionaram aos participantes, no seu percurso de constituição e desenvolvimento da empresa, incluindo questões do tipo: *Acha que as políticas actuais referentes à criação de empresas fomentam o empreendedorismo? Porquê?, Teve algum tipo de apoio para a criação da sua empresa?, Encontrou obstáculos/dificuldades ao longo do seu percurso?, etc.*

#### **Hierarquização de factores**

Nesta parte o principal objectivo está relacionado com a hierarquização de aspectos/factores, que de acordo com o ponto de vista do participante, poderão ter tido mais influência no seu percurso, sobressaindo a seguinte questão: *Se tivesse de escolher um aspecto que mais tivesse influenciado a sua decisão de se tornar empreendedor, qual escolheria? Se pudesse pôr por ordem os vários aspectos, qual seria a ordem?*

**Factores académicos****Área de Formação/ Ensino****Durante a licenciatura**

Nesta parte o principal objectivo relaciona-se com a análise da influência que a formação obtida durante o período da licenciatura, e aspectos relacionados, teve no percurso dos participantes, incluindo questões do tipo: *Houve algum docente que tenha tido algum tipo de influência na sua decisão de criação da própria empresa?*, *Houve alguma disciplina ao longo do curso em que as competências de empreendedor fossem fomentadas?* etc.

**Depois da licenciatura**

Nesta parte o principal objectivo relaciona-se com a análise da influência que a formação obtida após o período da licenciatura, poderá ter tido no percurso dos participantes, incluindo questões do tipo: *Quando optou por criar o seu próprio emprego, procurou alguma formação no âmbito da gestão de empresas?*, *Quando concluiu o curso teve algum trabalho ou criou logo o seu próprio negócio?*, *A criação da sua empresa foi uma escolha ou uma alternativa face à falta de trabalho na área?*, etc.

**Opinião geral sobre o empreendedorismo e sua relação com a formação**

Nesta última parte incluíram-se questões, que pelo seu conteúdo não se justificava a inclusão noutra categoria, e que nos remetem para uma opinião reflexiva final do entrevistado, nela se incluindo questões do tipo: *Que aspectos considera relevante fomentar na Faculdade de Motricidade Humana, no seu curso especificamente, para promover o empreendedorismo?*, *Na sua opinião, até que ponto o empreendedorismo é um dom pessoal ou pode aprender-se?* etc.

Existe um aspecto relevante que deve ser mencionado que é o facto do guião de cada entrevista ter sido adaptado à especificidade de cada participante, sobretudo no que se refere ao seu percurso formativo, mediante análise prévia do seu *Curriculum Vitae* (ver Anexo 4).

**3.6. Procedimentos de recolha de dados**

Todos os participantes do estudo foram contactados inicialmente por telefone, contacto com base no qual se agendou um primeiro encontro e se pediu para ter preparado um exemplar do seu *Curriculum Vitae*, que uma vez fornecido ao investigador permitia que este pudesse adaptar e contextualizar as questões da entrevista ao percurso formativo da pessoa.

**Objectivos da primeira reunião**

Neste contexto, a 1ª reunião procurou:

- Explicitar os objectivos da investigação;
- Partilhar os critérios de selecção de casos e reconfirmar as informações fornecidas pelos especialistas;

- Explicitar a participação esperada por parte do participante, no estudo;
- Assinar a declaração da aceitação e de conhecimento dos procedimentos metodológicos do estudo (ver Anexo 2);
- Esclarecer eventuais questões;
- Entregar o *Curriculum Vitae* e referir sítios ou fornecer documentos onde se pudesse encontrar informação acerca da empresa;
- Marcar a segunda reunião para realização da entrevista, com um intervalo de tempo que permitisse analisar o *Curriculum Vitae* da pessoa e as características da empresa, para que existisse uma adaptação das questões da entrevista às características da pessoa e respectiva empresa.

### **Objectivos da segunda reunião**

A 2ª reunião destinou-se à realização da entrevista.

Depois das entrevistas terem sido transcritas, forneceu-se uma cópia a cada um dos participantes e foram rectificadas/alterados alguns aspectos a pedido dos mesmos, tendo cada um enviado por *e-mail* a autorização para utilizar a respectiva transcrição. Sempre que possível cumpriu-se esta metodologia, com excepção de um caso, que por limitações temporais do entrevistado, se suprimiu o primeiro encontro, havendo apenas o 2º encontro para a realização da entrevista propriamente dita. Neste caso, a explicitação dos aspectos anteriormente referidos foi efectuada por *e-mail*, bem como o envio do *Curriculum Vitae* pelo próprio. No que se refere à declaração de aceitação, mandou-se também por *e-mail*, para que o participante pudesse tomar conhecimento do que era pretendido e pudesse colocar questões, caso achasse necessário, tendo sido assinada no dia da entrevista.

O facto de se ter optado por uma entrevista semi-estruturada permitiu aos participantes uma maior liberdade nas suas respostas. A duração das entrevistas oscilou entre os 45 minutos e as 3 horas. Em todos os casos (com excepção do referido anteriormente) a entrevista ocorreu no segundo encontro, com excepção, ainda, de um caso, que por razões de disponibilidade e de condições acústicas deficitárias, teve de se marcar mais um 3º encontro para se concluir a entrevista. A realização das entrevistas teve lugar durante os meses de Março e Abril de 2008.

### 3.7. Análise de dados

Para a estratégia geral de análise de dados e tendo em conta o modelo de investigação, bem como a estratégia e a metodologia de pesquisa apresentados, a técnica de análise de conteúdo, que se baseia na categorização de indicadores referentes às ideias emergentes, apresentou-se como um recurso metodológico adequado. A análise de conteúdo refere-se a um *conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens* (Bardin, 1977), tratando-se de um processo com uma diversidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito amplo, as comunicações.

Neste estudo optou-se pela análise categorial, mais precisamente pela análise temática, que, de acordo com esta autora, é a mais eficaz e rápida, passando pelas três fases que caracterizam este método de análise: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. A pré-análise consistiu numa fase de organização em que se escolheram os documentos para análise, se formularam hipóteses e objectivos e se anteviram as categorias que permitiram a interpretação final. Posteriormente, a fase de exploração do material correspondeu à aplicação do sistema de análise esboçado na fase anterior. Por último, procedeu-se ao tratamento dos resultados obtidos, mais fortemente orientado para as inferências e interpretações relativas aos objectivos inicialmente propostos (Bardin (1977), nomeadamente:

- 1) Identificar as características e factores que definem um perfil empreendedor em alunos das várias licenciaturas existentes na FMH;
- 2) Compreender de que modo as experiências académicas, pessoais e sociais influenciam um perfil empreendedor;
- 3) Evidenciar aspectos de organização curricular e de ensino que possam favorecer o empreendedorismo.

A análise de conteúdo realizada incidiu, em primeiro lugar, sobre a organização de duas grandes dimensões de análise, nomeadamente: Influências e Sugestões, no âmbito das quais foram identificadas e criadas categorias e subcategorias relacionadas com as questões de investigação<sup>2</sup>, analisando a respectiva presença ou ausência sempre com base na percepção dos participantes.

---

<sup>2</sup> Qual a definição de empreendedorismo e quais as características que definem um perfil empreendedor? Que factores influenciam o percurso de um empreendedor da FMH? Qual a influência da formação inicial no empreendedorismo e que aspectos de formação se revelam preponderantes? Que tipo de formação continuada é procurada pelos empreendedores e qual a sua influência? Que alternativas e opções de organização dos planos curriculares privilegiar para fomentar o empreendedorismo? Que princípios, metodologias e estratégias de ensino privilegiar para fomentar o empreendedorismo?

### **Dimensão de Análise I: Influências**

Na Dimensão Influências incluem-se todos os factores que influenciaram o percurso empreendedor dos participantes, de acordo com a percepção dos próprios. Nesta Dimensão podemos referir as categorias que a seguir se apresentam:

#### **A. Atributos empreendedores**

Nesta categoria incluem-se os atributos que, de acordo com o ponto de vista do participante, tiveram mais influência no seu percurso. Devido à diversidade de atributos referidos, achou-se adequado agrupá-los em 3 grupos distintos, em função das suas semelhanças, nomeadamente: a) Características pessoais, b) Competências de concepção e planificação, e c) Competências de relação/comunicação.

#### **B. Família**

Nesta categoria incluem-se as várias influências que a família teve no percurso dos participantes, nomeadamente no que se refere à existência de percursos empreendedores na família ou ao apoio proporcionado pelos familiares, entre outros.

#### **C. Contacto com o meio profissional**

Nesta categoria incluem-se actividades nas quais os participantes tenham tido contacto com o meio profissional, nomeadamente através da prática desportiva, organização de projectos, experiências profissionais e ligação ao movimento associativo e que tenham influenciado o seu percurso empreendedor.

#### **D. Factores contextuais/sociais**

Nesta categoria incluem-se os factores relacionados com o contexto/com a sociedade em que os participantes se inserem, nomeadamente insatisfação com a situação profissional actual, rede de contactos diversificada, apoio de amigos ou apoio a nível financeiro, entre outros, que tenham influenciado o seu percurso empreendedor.

#### **E. Formação Inicial**

Nesta categoria incluem-se vários aspectos relacionados com a formação durante o período de licenciatura<sup>3</sup>, abrangendo aspectos relacionados com a organização pedagógica da instituição (professores, alunos, conteúdos) e também com actividades e projectos, que tenham influenciado o percurso empreendedor. Para todos os participantes esta categoria cinge-se à formação realizada na FMH, contudo, existem duas excepções, tendo em conta que dois participantes realizaram *Erasmus* no

---

<sup>3</sup> O termo licenciatura aqui utilizado refere-se aos planos curriculares de 4 ou 5 anos, antes da adopção dos ciclos de estudos segundo o modelo de Bolonha.

estrangeiro durante este período, contudo apenas será abordado um dos participantes que realizou o último ano da formação inicial em Londres, pelo facto de ter sido o único que referiu essa experiência como tendo muita influência no seu percurso, aspecto este que também constituirá uma subcategoria.

#### **F. Formação Continuada**

Nesta categoria incluem-se vários tipos de formação continuada que os participantes referiram como tendo influenciado o seu percurso, sobretudo ao nível da investigação/doutoramento, formação pós-graduada, autodidactismo, entre outros.

#### **Dimensão de Análise II: Sugestões**

Na dimensão Sugestões incluem-se todas as recomendações fornecidas pelos participantes para a promoção do empreendedorismo no Ensino Superior, mais especificamente na FMH, tendo em conta a sua experiência enquanto aluno e posterior percurso empreendedor. Nesta Dimensão podemos referir as seguintes categorias:

##### **A. Organização curricular geral**

Nesta categoria incluem-se todas as sugestões de promoção do empreendedorismo relacionadas com a organização curricular geral, ou seja, transversal a todas as licenciaturas, tanto a nível do currículo formal, como do currículo informal, nomeadamente a existência de uma formação específica de empreendedorismo, a realização e implementação de projectos, a partilha de experiências com empreendedores, entre outros aspectos referidos pelos participantes.

##### **B. Organização curricular específica de cada licenciatura**

Nesta categoria incluem-se todas as sugestões de promoção do empreendedorismo, relacionadas com a organização curricular específica de cada licenciatura.

No próximo capítulo apresentaremos os resultados obtidos da análise de conteúdo realizada às entrevistas dos participantes.

### **3.8. Limitações do estudo**

No final deste capítulo pareceu-nos pertinente apontar algumas limitações do estudo, com o intuito de que no futuro, em investigações semelhantes, sejam tidas em conta.

Uma das principais limitações pode ser o facto deste estudo se basear apenas na percepção dos participantes, que é directamente influenciada pelo impacto que as

experiências de vida tiveram e isso poder enviesar os dados. De qualquer modo, esse foi um aspecto que se tentou minimizar, pela consulta a especialistas que corroboraram alguns aspectos, bem como pelo contacto informal com pessoas conhecidas dos participantes, se bem que este não foi um procedimento sistemático ao longo do trabalho.

Ou seja, em estudos futuros devem ser reunidos mais pontos de vista, além dos próprios participantes para se poder confrontar as percepções dos próprios com as de outros participantes, analisando o que isso significa e aumentando a validade dos dados.

Outra limitação poderá ser o facto de não se ter efectuado a replicação nos estudos de caso, tal como Yin (2003) sugere, contribuindo para aumentar a validade dos resultados obtidos, bem como a sua generalização.

Uma limitação que inevitavelmente influencia as anteriores, refere-se ao horizonte temporal de concretização da dissertação, que nos condiciona à realização de alguns aspectos em detrimento de outros, levando-nos a tomar decisões que para nós fazem sentido em função do objecto do estudo, mas que para outros se tornam inevitavelmente em fontes de questionamento.

## IV. Apresentação dos dados e discussão de resultados

Neste capítulo apresentaremos os resultados produzidos pela análise de conteúdo realizada às entrevistas dos participantes. Atendendo ao facto de ser uma amostra reduzida, não nos pareceu pertinente realizar uma análise estatística. A estratégia de investigação utilizada permitiu, contudo, responder à questão de partida acerca do papel da formação inicial, na promoção do empreendedorismo nos estudantes da FMH, identificando secundariamente outros factores que tenham influenciado o empreendedorismo.

A apresentação dos dados será acompanhada da discussão de resultados, sempre que for considerada útil e pertinente, à luz da revisão de literatura efectuada e, tendo em conta a questão de partida.

Numa fase inicial optou-se por incidir sobre uma análise transversal dos resultados obtidos, passando posteriormente à análise individualizada dos diferentes casos, incidindo sobre os aspectos mais peculiares de cada um.

Na primeira parte apresenta-se o sistema de análise, que a própria análise produziu, onde estão presentes os factores que influenciaram os percursos dos empreendedores, para, depois, se realizar uma análise comparativa entre os vários participantes analisados e estabelecer eventuais padrões. O sistema de análise foi construído em relação a um quadro de referência teórico inicial, mas é tipicamente indutivo, pelo facto de se ter centrado na análise do *corpus*.

Na segunda parte optou-se por juntar os casos que reuniam mais semelhanças entre si, relativamente à prevalência dos diferentes aspectos que os próprios referiram como tendo influenciado mais o seu percurso e da sua relação com a formação.

### 4.1. Apresentação geral do sistema de análise e dos perfis encontrados

Atendendo à questão de partida e em função do organizador “Formação”, o sistema de análise permitiu referenciar os seguintes perfis:

#### **Perfil 1 – Prevalência da proactividade e da auto-formação** (participante 4)

Neste perfil o participante 4 (TD) referiu que o aspecto mais importante no seu percurso foi a sua atitude reflexiva e o desejo em transformar a realidade, acrescentando-lhe valor. Refere também que a formação inicial não foi relevante para o seu percurso, e que nunca procurou qualquer outra formação estruturada e formal, pelo facto de achar que o mais adequado é a auto-formação pois, sempre que tinha

necessidade de obter conhecimentos, procurava satisfazer essa necessidade de forma autónoma.

### **Perfil 2- Prevalência da formação inicial** (participantes 1, 2, 5 e 7)

Neste perfil embora os participantes estejam relacionados entre si através da formação inicial, nem todos atribuem o mesmo valor a este aspecto, como pode ser constatado na análise dos casos.

#### **Subtipo 2.1. Prevalência da formação inicial e dos atributos empreendedores** (participantes 1 e 2)

No subtipo 2.1. as participantes 1 (D) e 2 (EER) referiram ter havido um conjunto de atributos que, em conjunto com a formação inicial, influenciaram o seu percurso. Para a participante 1 (D) os aspectos que mais a influenciaram ao nível da formação inicial referem-se ao ano de *Erasmus* que fez em Londres, contrariamente à participante 2 (EER), que refere que os aspectos que mais a influenciaram ao nível da formação inicial se referem ao apoio e incentivo do seu orientador de estágio da FMH. Este subtipo é o que mais valor atribui à formação inicial, comparativamente aos restantes.

#### **Subtipo 2.2. Prevalência da formação inicial, família e prática desportiva** (participante 7)

No subtipo 2.2. o participante 7 (GD) referiu, além da formação inicial na FMH, que houve aspectos mais determinantes no seu percurso, como a infância e os valores transmitidos pela família, bem como a prática desportiva a nível de Desportos de Combate e as características aí desenvolvidas.

#### **Subtipo 2.3. Prevalência da formação inicial e insatisfação com a situação profissional** (participante 5)

No subtipo 2.3. o participante 5 (ERG) referiu, além da formação inicial na FMH, que a insatisfação sentida perante a sua realidade profissional, na altura, foi o aspecto que mais o incentivou à criação da sua empresa.

### **Perfil 3 – Prevalência dos atributos empreendedores, experiência profissional e da formação continuada** (participante 3)

Neste perfil a participante 3 (EXS) referiu um conjunto de atributos que, adicionados à sua experiência profissional em *Health Clubs* e a aspectos relacionados com a

formação continuada, sobretudo a nível do Doutoramento/Investigação, influenciaram o seu percurso.

#### **Perfil 4 – Prevalência da insatisfação/inconformismo com a situação profissional**

(participante 6)

Neste perfil o participante 6 (EF) referiu que o aspecto de maior influência e que se revelou determinante para a decisão de criação da sua empresa foi o facto de estar insatisfeito com a sua realidade profissional e com o que ela tinha para oferecer, achando que podia oferecer mais (relativamente a alguns serviços), constituindo a sua própria empresa, em conjunto com outros colegas que partilhavam o mesmo ponto de vista.

A análise de cada um destes perfis foi organizada em função dos seguintes tópicos:

**Caracterização do(s) participante(s) e da(s) empresa(s); Percurso do(s) participante(s)**, onde é apresentada uma breve sinopse do(s) caso(s) em análise; **Análise de categorias** realçadas pelos participantes como relevantes no seu percurso, ilustradas com extractos do discurso e eventuais relações que se mostraram pertinentes efectuar dentro de cada perfil.

Posteriormente, também se apresenta e analisa as sugestões que cada um dos participantes efectuou com o intuito de se promover o empreendedorismo no Ensino Superior, mais especificamente na FMH.

#### **Esquema síntese**

Para iniciar a apresentação dos dados achou-se adequado apresentar um esquema síntese com a relação existente entre os vários perfis caracterizados anteriormente. Neste esquema o organizador é a Formação, e em função deste aspecto organizaram-se os diferentes perfis, unidos pelos aspectos em comum, mas sobretudo pelos aspectos que referiram como sendo os que mais influenciaram o seu percurso.

Embora a auto-formação seja também uma estratégia de Formação Continuada, no esquema encontra-se isolada e não integrada na Formação Continuada, porque quisemos realçar a diferença entre a formação formal de tipo certificada (ex: Perfil 3 que se refere ao Doutoramento/Investigação) e o Autodidactismo.

Figura 1. Perfis de empreendedorismo, em função do organizador Formação

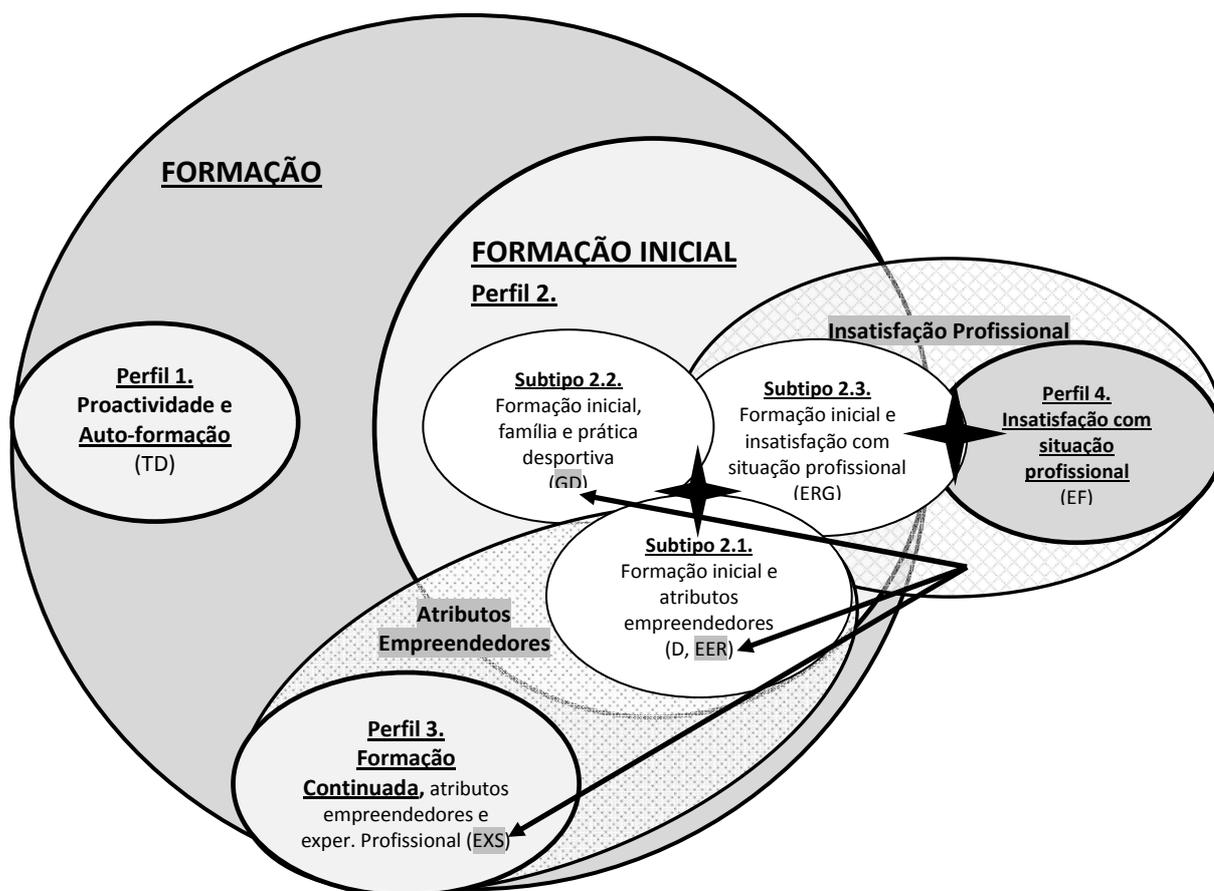
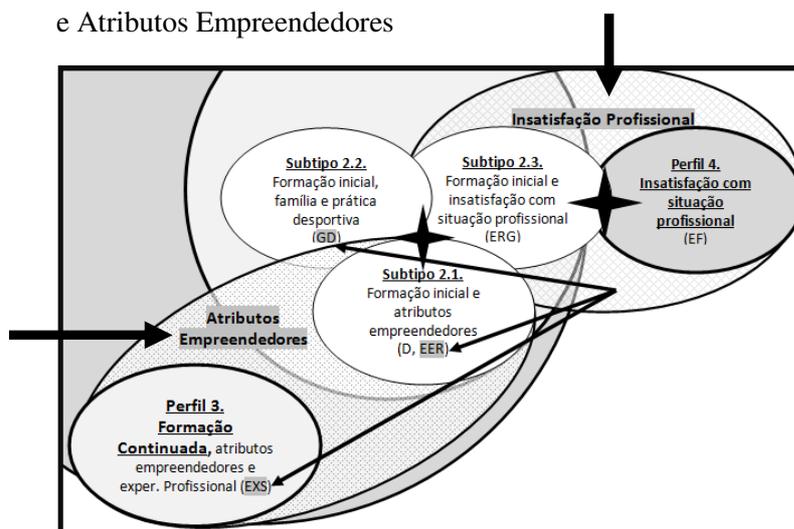


Figura 2. Perfis de empreendedorismo, em função dos organizadores Insatisfação Profissional e Atributos Empreendedores



Podemos também centrar a análise em função de outros organizadores, como por exemplo Insatisfação Profissional, aglomerando o participante 5 (ERG) do Subtipo 2.3. e o participante 6 (EF) do Perfil 4, em que ambos referiram a insatisfação com a sua situação profissional como sendo um dos aspectos que mais contribuiu para a decisão de mudança e criação de outras realidades, contudo embora o participante 5 (ERG) tenha abandonado essa realidade, o participante 6 (EF) não o fez, referindo que sentia apenas um

inconformismo relativamente a alguns dos serviços prestados, nomeadamente no que se refere à formação na área da Educação Física e do Desporto. Este aspecto também foi referido pelas participantes 2 (EER), 3 (EXS) e pelo participante 7 (GD), se bem que não com tanta relevância como os participantes 5 (ERG) e 6 (EF).

Podemos ainda organizar a análise em função dos Atributos Empreendedores, que aglomeraria a participante 2 (EER) do Subtipo 2.1. e a participante 3 (EXS) do Perfil 3, pois ambas referiram a importância de um conjunto de atributos no seu percurso. Embora existam aspectos que são comuns aos participantes integrados nestes organizadores, não podemos afirmar inequivocamente a existência de interação entre a Insatisfação Profissional e Atributos Empreendedores.

Através da análise dos perfis e do esquema síntese podemos constatar que a formação desempenha um papel relevante no percurso dos empreendedores e cada um dos perfis ilustra o tipo de formação a que cada participante atribuiu mais importância.

Durante a entrevista, quando se perguntou aos participantes se achavam que o empreendedorismo era um dom pessoal, algo inato, ou se, por outro lado, se podia aprender, a maior parte respondeu que se podia aprender, tendo uns referido o papel da formação nessa aprendizagem, e outros o papel da experiência de vida, em conjunto com alguns atributos pessoais, o que de certa forma vai ao encontro da literatura, sobretudo no que se refere ao papel do ensino e da formação na promoção do empreendedorismo, tendo em conta que Hynes (1996), Volkmann (2004), Vesper *et al.* (1989, cit. in Fleming, 2005), Ferreira, Raposo e Rodrigues (2007), Cone (2007) e Sarkar (2007), referem que o empreendedorismo não é um dom inato e que pode ser fomentado através do ensino, devendo permear todas as áreas e não apenas as tradicionais ligadas à Gestão/Marketing, etc.

De acordo com a Sociedade Portuguesa da Inovação (2004), uma das condições estruturais do empreendedorismo, corresponde à Educação, que assume uma grande importância, relacionada com a formação sobre temáticas ligadas ao empreendedorismo, em todos os níveis de ensino, o que, de certa forma, vem consolidar a necessidade manifestada ao longo da revisão de literatura e, também sugerida pelas evidências do estudo, sobretudo a nível do Ensino Superior português.

Contudo, e além da influência directa do ensino, existem outros factores referidos pelos participantes como tendo influenciado decisivamente o seu percurso, podendo alguns deles, inclusivamente, ser introduzidos nos planos curriculares e no ensino, de modo a proporcionar conhecimento e experiências enriquecedoras.

Depois de uma visão geral dos resultados, passemos agora à sua apresentação pormenorizada e respectiva discussão, começando pela Dimensão de Análise I, que se refere às influências dos diversos factores no percurso dos empreendedores.

## 4.2. Análise transversal da Dimensão de Análise I: Influências

Quadro 3. Factores que influenciaram o percurso dos empreendedores da FMH

Categorias e subcategorias		Presença da subcategoria nos sujeitos							Sujeitos
		1 D	2 EER	3 EXS	4 TD	5 ERG	6 EF	7 GD	
<b>Cat. A Atributos Empreendedores</b>									
Subcategorias	1. Características pessoais	Determinação			■			■	2
		Resistência às adversidades					■		1
		Confiança/Auto-estima			■		■		2
		Perseverança/Persistência	■		■	■		■	5
		Dinamismo		■					3
		Motivação						■	1
		Disponibilidade /Dedicação ao trabalho		■	■				3
	2. Competências de concepção/planificação	Propensão para assumir riscos						■	1
		Inovação/Criatividade	■	■	*	■	■	*	4/3
		Organização/planificação/gestão de prioridades	■	■	■				4
		Liderança	■			■			2
		Iniciativa						■	1
		Capacidade de antecipação	■				■		3
		Atitude reflexiva e proactiva				■		■	2
		Actualização conhecimentos/desenvolvimento contínuo			■	■			3
		Atenção às necessidades do mercado e dos clientes					■	■	3
		Visão abrangente do mundo				■			1
	3. Comunic/ relação	Empatia		■	■				2
		Diplomacia/assertividade	■	■					2
		Capacidade de comunicar			■				1
<b>Cat. B Família</b>									
Subcategorias	Apoio dos pais (e/ou cônjuge) na tomada de decisão	■	■		■	■		4	
	Apoio do cônjuge/familiares na área da Gestão	■	■					3	
	Familiares com percurso empreendedor					■	■	2	
	Educação e valores transmitidos/Infância	■		■			■	3	
	Outras influências da família			■				1	
<b>Cat. C Contacto com o meio profissional</b>									
Subcategorias	Prática desportiva e qualidades desenvolvidas				■		■	2	
	Organização e participação em projectos		■			■	■	3	
	Experiência profissional	■	■	■				4	
	Ligação ao movimento associativo					■		1	
<b>Cat. D Factores contextuais/sociais</b>									
Subcategorias	Insatisfação com a situação actual/desejo mudança		■	■		■	■	5	
	Rede de contactos	■			■	■		3	
	Apoio/recursos financeiros				■	■		2	
	Apoio de amigos/outros			■		■		2	
	Influências de outras pessoas				■			1	
	Obtenção de resultados/intervenções eficazes		■					1	
	Risco calculado e investimento reduzido						■	1	
<b>Cat. E Formação inicial</b>									
Subcategorias	Professores	■	■		■	■	■	5	
	Colegas		■	■		■	■	5	
	Actividades/Projectos					■		1	
	Disciplinas/conteúdos	■	■	■		■	■	6	
	Erasmus	■						1	
<b>Cat. F Formação continuada</b>									
Subcategorias	Investigação/Doutoramento			■				1	
	Formação Pós-Graduada	■				■		2	
	Congressos/oficinas de formação		■					1	
	Autodidactismo				■			1	
<b>Nº total de aspectos referidos por cada sujeito</b>		15	17	18	14	18	11	14	

■ Aspecto referido pelo participante como sendo dos mais importantes no seu percurso

■ Aspecto referido pelo participante

1. Características pessoais; 2. Competências de concepção/planificação; 3. Competências de comunicação/relação

\* Inovação, referida indirectamente quando caracterizam os serviços prestados nas suas empresas e a preocupação que tiveram em oferecer algo inovador.

### 4.2.1. Análise da Categoria A. Atributos Empreendedores

Agora vamos proceder à análise individualizada de cada uma das categorias.

Quadro 4. Categoria A. Atributos empreendedores

Categorias e subcategorias		Presença da subcategoria nos sujeitos							Sujeitos	
		1 D	2 EER	3 EXS	4 TD	5 ERG	6 EF	7 GD		
<b>Cat. A Atributos Empreendedores</b>										
Subcategorias	1. Características pessoais	Determinação			■			■	2	
		Resistência às adversidades					■		1	
		Confiança/Auto-estima			■				2	
		Perseverança/Persistência	■		■	■		■	5	
		Dinamismo		■				■	3	
		Motivação							1	
		Disponibilidade /Dedicação ao trabalho		■	■			■	3	
		Propensão para assumir riscos							1	
	2. Competências de concepção/planificação	Inovação/Criatividade	■	■	*	■	■	*	*	4/3
		Organização/planificação/gestão de prioridades	■	■	■			■	4	
		Liderança	■			■			2	
		Iniciativa						■	1	
		Capacidade de antecipação		■			■		3	
		Atitude reflexiva e proactiva				■			2	
		Actualização conhecimentos/desenvolvimento contínuo			■	■			3	
		Atenção às necessidades do mercado e dos clientes			■			■	3	
	3. Comunic/ relação	Visão abrangente do mundo				■			1	
		Empatia			■				2	
		Diplomacia/assertividade	■	■	■				2	
		Capacidade de comunicar			■				1	

■ Aspecto referido pelo participante como sendo dos mais importantes no seu percurso

■ Aspecto referido pelo participante

1. Características pessoais; 2. Competências de concepção/planificação; 3. Competências de comunicação/relação

\* Inovação, referida indirectamente quando caracterizam os serviços prestados nas suas empresas e a preocupação que tiveram em oferecer algo inovador.

No que se refere à **Categoria A. Atributos Empreendedores** podemos constatar que não existe uma subcategoria que seja comum a todos os participantes, reflectindo de certa forma, as diferenças inter-individuais, a forma como cada um vivenciou o seu percurso e os atributos determinantes nesse percurso.

Antes de se proceder à análise individualizada das subcategorias, através da observação do Quadro 4 podemos constatar que as **competências de concepção/planificação** são as mais referidas pelos participantes, seguindo-se as **características pessoais** e, por último, as **competências de relação/comunicação**. Este aspecto reflecte a importância que os participantes atribuem à fase de concepção e de planificação do seu projecto empresarial, e a todos os atributos importantes no início para reunir esforços no sentido de criar algo inovador e que vá ao encontro das necessidades do mercado, com tudo o que isso implica. Posteriormente, as características pessoais aparecem relacionadas com o perfil necessário para se enfrentar as intempéries de qualquer percurso empreendedor, numa fase de

consolidação/desenvolvimento empresarial. No que se refere às competências de relação/comunicação, que contribuem para a identificação de necessidades e de oportunidades, surgem como um aspecto transversal à fase de concepção e de desenvolvimento da empresa.

Na análise efectuada optou-se por salientar apenas as subcategorias referidas por pelo menos três participantes, ou as referidas por menos de três, no caso de serem as que tiveram mais influência no percurso individual. Excepcionalmente, serão analisadas subcategorias que não preencham nenhum destes critérios, quando houver necessidade de se esclarecer algum aspecto, ou de confrontar com a literatura, por serem aspectos considerados importantes no percurso dos empreendedores pelos autores de referência.

Passemos então à análise detalhada de subcategorias que foram referidas por pelo menos três participantes, como é o caso de **“Dinamismo”** (2, 6, 7), **“Disponibilidade/dedicação ao trabalho”** (2, 3, 6), **“Capacidade de Antecipação”** (1, 4, 5), **“Actualização de conhecimentos/desenvolvimento contínuo”** (2, 3, 4) e **“Atenção às necessidades de mercado e dos clientes”** (3, 5, 7). Outras subcategorias foram ainda referidas por quatro participantes, como é o caso de **“Inovação/Criatividade”** (1, 2, 4, 5) e **“Organização/planificação/gestão de prioridades”** (1, 2, 3, 6) e, por último, temos **“Perseverança/persistência”**, referida por cinco participantes (1, 3, 4, 6, 7).

No que se refere à subcategoria **“Dinamismo”**, foi referida de forma explícita e consensual por todos os participantes, que a relacionaram com a disposição para ser activo, referindo que isso é um aspecto importante na criação e desenvolvimento de uma empresa.

Na subcategoria **“Disponibilidade/dedicação ao trabalho”**, a participante 2 (EER) referiu que a disponibilidade foi dos aspectos mais importantes no seu percurso, na medida em que quando se decide abrir uma empresa e trabalhar com as crianças e com as suas famílias, esta é uma característica que deve prevalecer sobre muitas outras e que deve estar sempre presente, até porque, muitas vezes o atendimento não se restringe ao período de funcionamento da clínica; por outro lado, a participante 3

(EXS) e o 6 (EF) enfatizaram a dedicação ao trabalho como um aspecto essencial no sucesso de qualquer empresa.

Gibb (1990, cit. in Erkkila, 2000) vê o empreendedor como alguém que reúne um conjunto de atributos, sendo a dedicação ao trabalho um deles, o que vai ao encontro do que os participantes referiram. De qualquer modo, este é um aspecto que está implícito no discurso de todos os participantes e que é facilmente constatável em relação com o esforço efectuado numa fase inicial, para que o empreendimento resista às adversidades e se perpetue no tempo, alcançando uma taxa de sucesso que permita obter lucro e recompensa relativamente ao investimento efectuado que, tal como Baron e Shane (2008) referem, é uma das últimas fases do processo de empreendedorismo.

Relativamente à subcategoria “**Capacidade de Antecipação**”, foi referida pelos participantes de forma explícita e consensual, como sendo muito importante, estando relacionada com uma visão futura, com a percepção das necessidades do mercado e dos clientes, antecipando-se na concepção e oferta desses serviços, tentando oferecer as melhores respostas. Para Carl Menger (1871, cit. in Trigo, 2003), a capacidade de antecipação de necessidades futuras, era um dos aspectos que caracterizava os empreendedores e, o que será interessante sublinharmos é a concordância existente entre o que este autor defende, e o que os participantes do estudo referiram, independentemente de existir um desfasamento cronológico significativo, o que nos remete para a intemporalidade de algumas características associadas ao conceito do empreendedorismo.

A subcategoria “**Actualização de conhecimentos e desenvolvimento contínuo**” refere-se: (a) à necessidade de actualização de conhecimentos, através da participação em congressos, de forma a prestar serviços mais eficazes, tal como referiram as participantes 2 (EER) e 3 (EXS) e (b) à necessidade de procurar conhecimento sempre que se depara uma dificuldade, mas sem recorrer a terceiros, tal como referiu o participante 4 (TD), sendo um dos aspectos que mais contribuiu para o seu percurso. Contudo, existe aqui um aspecto que se torna relevante enfatizar, que é o facto das participantes 2 (EER) e 3 (EXS) relacionarem a actualização de conhecimentos com uma formação formal e estruturada, ao contrário do 4 (TD) que realçou o facto de não ser necessário recorrer a esse tipo de formação para obter conhecimento, referindo

que ele próprio pode actualizar os seus conhecimentos numa perspectiva autodidacta, atribuindo muita importância à formação permanente.

A preocupação e interesse manifestado por estes participantes, no que concerne à actualização de conhecimentos, é também partilhada por Tavares (2003), que realça a importância da formação ao longo da vida, acrescentando, ainda, que o Ensino Superior deve preparar os jovens para estes aspectos e para serem autónomos nesta procura de conhecimento.

No que concerne à subcategoria “**Atenção às necessidades do mercado e dos clientes**”, a participante 3 (EXS) referiu-a como estando intimamente associada à empatia, na medida em que é importante colocar-se no lugar das pessoas, percebendo quais as suas necessidades e lacunas (no mercado), para ir ao encontro destas, colmatando-as e dando a resposta mais eficaz possível. Por outro lado, os participantes 5 (ERG) e 7 (GD) referiram, de forma explícita e consensual, a preocupação em analisar e perceber quais as lacunas do mercado e das pessoas, para poderem oferecer serviços que sejam úteis e pelos quais as pessoas estejam dispostas a pagar.

Estes aspectos vão ao encontro das evidências do estudo de Trigo (2003), que enfatiza a detecção de novas oportunidades como um aspecto relevante no percurso dos empreendedores – aspecto também defendido por Baron e Shane (2008), segundo os quais, depois de detectarem essas oportunidades, vão transformá-las numa actividade empresarial, o que na realidade corresponde ao que os participantes fizeram, começando por analisar previamente as necessidades do mercado e dos clientes e, mediante identificação de oportunidades, decidiram agir e empreender. Aliás, este aspecto caracteriza o tipo de empreendedorismo dos participantes do estudo, que é o empreendedorismo induzido pela oportunidade, contrariamente a um empreendedorismo induzido pela necessidade (Sociedade Portuguesa de Inovação, 2004).

Esta subcategoria pode ser relacionada com a **capacidade de antecipação**, na medida em que, mediante análise do mercado, se antecipam necessidades emergentes, para perceber quais os serviços que se devem disponibilizar, bem como se relaciona com a **actualização de conhecimentos**, tendo em conta que, se se tiver atenção às necessidades dos clientes, vai-se ter a preocupação de actualizar os conhecimentos de forma a satisfazer essas necessidades.

No que concerne à subcategoria “**Organização/planificação/gestão de prioridades**”, a participante 1 (D) referiu a importância da organização associada ao seu trabalho e desempenho profissional, no âmbito da produção de espectáculos; a participante 2 (EER) e o participante 6 (EF) referiram esta característica associada à planificação e criação de objectivos, que referem ser essenciais para o arranque e sucesso de qualquer projecto; por último, a participante 3 (EXS) referiu esta característica associada à gestão e hierarquização de prioridades na sua vida, englobando a vida familiar e a profissional. Para as participantes 1 (D) e 3 (EXS) este foi um dos aspectos que mais influenciou os seus percursos. A importância atribuída a estes aspectos por alguns participantes vai ao encontro do que Ferreira, Figueiredo e Pereira (2007) consideram como sendo relevante para se fomentar o empreendedorismo nas escolas, no qual o planeamento/organização é uma competência-chave a ser desenvolvida pelos alunos.

A subcategoria “**Inovação/Criatividade**” apresenta algumas peculiaridades, na medida em que, no que concerne à Inovação, foi referida de forma directa por quatro participantes (1, 2, 4, 5), em que todos foram bem explícitos e consensuais quando dizem que uma das principais preocupações que tiveram quando decidiram abrir a empresa, foi oferecer serviços ou produtos inovadores, para ir ao encontro de necessidades emergentes no mercado, e, de forma indirecta, aludida pelos restantes participantes, quando questionados acerca do que é inovaram na sua empresa, existindo a percepção, por parte de todos que esta é uma constante no processo de empreender. Para a participante 1 (D) e para o participante 5 (ERG) esta preocupação em inovar foi (e é) dos aspectos que mais influenciou o seu percurso, referindo mesmo a participante 1 (D) que esta característica, aliada à criatividade, deve estar sempre presente em cada espectáculo novo que produz.

Este aspecto é corroborado por muitos autores (Drucker, 2002, 2003; Schumpeter, 1934, cit. in Trigo, 2003; Redford, 2007; Sarkar, 2007; Ferreira, Figueiredo e Pereira, 2007), que enfatizam a importância da inovação, associando-a a qualquer processo de empreendedorismo (correspondendo, por isso a um dos critérios de selecção dos participantes do presente estudo), acrescentando ainda Sarkar (2007), que a inovação se refere a ideias que tenham impacto no mercado, aspecto que caracteriza as iniciativas de todos os empreendedores do presente estudo.

Por outro lado, no que se refere à criatividade, também é realçada pela Comunidade Europeia (1986), Gibb (1990, cit. in Erkkila, 2000), Drucker (2003), Collins, Locke e Shane (2003), Ferreira, Figueiredo e Pereira, (2007) e Baron e Shane (2008). O facto de existirem vários estudos que corroboram as evidências presentes no discurso dos participantes, reforça a teoria de que, aliado ao conceito de empreendedorismo deve inevitavelmente estar o de inovação, bem como o de criatividade, aspectos que podem (e devem) ser operacionalizados a nível do ensino, nos diferentes níveis de formação.

A subcategoria “**Perseverança/Persistência**” reúne duas características, pelo facto de estarem muito relacionadas e, mediante a descrição dos participantes, não apresentarem diferenças que justificassem a constituição de duas subcategorias isoladas. A perseverança é referida pelos participantes 1, 3, 6 e 7, de forma explícita e consensual como sendo uma característica de grande importância para não desistir dos seus objectivos e dos seus ideais, mantendo-se firme mesmo perante dificuldades e obstáculos; o participante 7 (GD) relaciona-a ainda com a persistência, referindo que também é uma característica importante. Para a participante 1 (D) este foi um dos aspectos que mais influenciou o seu percurso. Por outro lado, a persistência, isoladamente, foi apenas referida pelo participante 4 (TD) como estando relacionada com a não abdicção das suas ideias, o que inevitavelmente nos conduz a uma eventual relação com a perseverança.

Existem subcategorias que não preenchem nenhum destes critérios e que foram referidas por apenas um participante, como é o caso de “**Resistência às adversidades**”, “**Motivação**”, “**Propensão para assumir riscos**”, “**Iniciativa**”, “**Visão abrangente do mundo**” e “**Capacidade de comunicar**”, e outras que foram referidas por apenas dois participantes, como é o caso de “**Determinação**” e “**Confiança/Auto-estima**”. Contudo, vão ser abordadas aquelas que a literatura refere como sendo importantes neste processo, ou sempre que houver a necessidade de se esclarecer algum aspecto sobre a subcategoria em causa.

Na revisão de literatura, a “**Motivação**” surge como um dos aspectos que influencia o percurso empreendedor, tal como Collins, Locke e Shane (2003), Ferreira, Raposo e Rodrigues (2007) constatarem em estudos efectuados. Contudo, no presente estudo apenas o participante 7 (GD) a referiu como sendo relevante, talvez devido ao facto dos outros participantes valorizarem mais outros aspectos, se bem que no discurso de

todos, a motivação é uma constante quando caracterizam a sua iniciativa e o que fazem no quotidiano empresarial.

No que se refere a “**Propensão para assumir riscos**” e sua relação com o empreendedorismo, existem diferentes pontos de vista, pois alguns autores apontam-na como uma das características diferenciadoras dos empreendedores (Franke & Luthje, 2003) e outros referem a assunção de riscos calculada (Drucker; Timmons, 1985, cit. in Trigo, 2003), embora Brockhaus (1980) constate que esta não é considerada uma característica diferenciadora dos empreendedores. Contudo é um dos aspectos que se continua a promover em projectos para desenvolver o empreendedorismo. Também o participante 7 (GD) referiu que, para ele, a percepção e assunção de riscos era algo que o impulsionava a seguir em frente, se bem que não fosse o mais importante, o que remete para a perspectiva de Brockhaus (1980), que assume uma posição intermédia, considerando que existem outros aspectos que são mais relevantes, tal como o próprio participante considerou.

A verdade é que a decisão de abandonar uma realidade estável e optar por uma realidade incerta acarreta sempre algum risco, contudo mais nenhum participante valorizou este aspecto, talvez por não o terem sentido como tal, ou por terem valorizado outros aspectos, ou, por outro lado, por terem calculado o risco previamente, reunindo os recursos necessários para o ultrapassar com alguma segurança e conforto, como por exemplo, o participante 5 (ERG), que referiu ter-se preparado para uma fase inicial, em que o lucro seria inexistente ou reduzido, reunindo recursos financeiros para que o risco não fosse um obstáculo incontornável.

A “**Iniciativa**” foi apenas referida pelo participante 7 (GD), contudo também é referida por Gibb (1990, cit. in Erkkila, 2000) e Drucker (2003), como estando relacionada com o empreendedorismo, e inclusivamente surge em directrizes e projectos para se promover o empreendedorismo (Comunidade Europeia, 1986; Ferreira, Figueiredo e Pereira, 2007), o que realça a importância desta característica neste processo. Ao longo do estudo são evidentes as situações que implicam a tomada de iniciativa (participação em projectos, em associações, em Órgãos de Gestão, etc.) e que influenciaram o percurso dos participantes, embora apenas um a tenha referido de forma directa.

Torna-se relevante explicitar a subcategoria “**Visão abrangente do mundo**”, referida pelo participante 4 (TD), que se opõe à especialização dos conhecimentos, enfatizando a importância de haver uma visão alargada e abrangente das coisas.

A “**Capacidade de comunicar**”, embora tenha sido referida apenas pela participante 3 (EXS), é um aspecto que Ferreira, Figueiredo e Pereira (2007) atribuem grande importância e que, inclusivamente, consideram como uma competência a ser desenvolvida nas escolas, junto dos alunos, para se promover o empreendedorismo.

A “**Confiança/Auto-estima**” foi referida pela participante 3 (EXS), que relacionou as duas características com a perseverança, reconhecendo-as como sendo importantes no percurso de um empreendedor, aspectos que poderão ter sido consolidados com a experiência profissional que teve no âmbito dos *Health Clubs*, e o participante 5 (ERG), que se refere apenas à confiança em si próprio, e nas suas capacidades, como sendo um aspecto relevante.

A auto-confiança é referida por Heinonen, Poikkijoki e Vento-Vierikko (2007) como sendo um aspecto relevante que influencia o empreendedorismo, o que vai ao encontro dos aspectos referidos pelos participantes. Podemos ainda relacionar estas características com a auto-eficácia, que embora não tenha sido referida pelos participantes do estudo como tendo influenciado o seu percurso, é referida por Bandura (1986, cit. in Trigo, 2003) e por Chen, Crick e Greene (1998), que, baseados em estudos realizados, referem que a auto-confiança surge como uma característica diferenciadora dos empreendedores.

Podemos ainda referir subcategorias que, embora tenham sido referidas por apenas dois participantes, são das que mais influência tiveram no percurso de alguns deles, como é o caso da “**Liderança**”, da “**Atitude reflexiva e proactiva**”, da “**Empatia**” e da “**Diplomacia/Assertividade**”.

A subcategoria “**Liderança**” foi referida pela participante 1 (D) como sendo dos aspectos que mais influenciou o seu percurso, na medida em que quando se trabalha com grupos e ao nível da produção de espectáculos, é muito importante saber liderar; esta subcategoria foi ainda referida pelo participante 4 (TD), se bem que não foi das que mais influenciou o seu percurso. Gibb (1990, cit. in Erkkila, 2000) e Baron e Shane (2008) também referem que a liderança é um dos atributos do empreendedor,

que assume uma grande importância na criação e desenvolvimento da empresa e que ajuda a concretizar os objectivos estipulados, pois a posição de líder, por quem teve a iniciativa de criação da empresa, surge como algo imperativo para conduzir os restantes na consecução dos ideais. Este aspecto vai ao encontro das evidências deste estudo, uma vez que, por exemplo, o participante 7 (GD) referiu que não se assume nem se vê como um líder, mas que a orientação que ele forneceu foi necessária numa fase inicial, passando gradualmente a partilhar a coordenação da empresa com alguns funcionários, tendo sido a autonomização deles no quotidiano empresarial o objectivo final.

A subcategoria “**Atitude reflexiva e proactiva**” foi referida pelos participantes 4 (TD) e 7 (GD) e refere-se à reflexão sobre a realidade, identificação de eventuais lacunas no mercado, ao prazer que isso origina e à posterior satisfação em transformá-la, colmatando essas lacunas, tal como referiu o participante 4 (TD) e o 7 (GD), sendo que o 4 (TD) o refere como sendo o aspecto que mais influenciou o seu percurso.

Esta também é uma competência a que Ferreira, Figueiredo e Pereira (2007) atribuem importância, considerando que deve ser desenvolvida nas escolas, para se promover o empreendedorismo. Aliás, cada vez mais se exige das pessoas (não só dos alunos) uma atitude proactiva perante a vida, não se limitando a reagir perante uma determinada situação, mas tomando a iniciativa, tentando controlar a situação, aspecto que está presente no percurso dos empreendedores, embora eles não o refiram e nem o recomendem para implementar no Ensino Superior. Podemos relacionar a **atitude reflexiva e proactiva** com a **atenção às necessidades do mercado e dos clientes**, tendo em conta que através de uma atitude reflexiva, analisando o mercado e as necessidades das pessoas, a empresa vai-se organizar de forma a prestar esses serviços, indo ao encontro das necessidades do mercado, mas também satisfazendo as necessidades de sobrevivência da própria empresa.

A subcategoria “**Empatia**” foi referida pela participante 3 (EXS) como sendo dos aspectos que mais influenciou o seu percurso, referindo que a relação que estabelece com as pessoas é fulcral para o êxito da sua empresa, na medida em que, o contacto que teve com as pessoas ao longo da sua vida, permitiu-lhe desenvolver a capacidade de se colocar no lugar delas, compreender o que estão a sentir e perceber as suas necessidades, para posteriormente intervir. Esta subcategoria foi ainda referida pela

participante 2 (EER), se bem que não foi das que mais influenciou o seu percurso defendendo que, na sua empresa, também é de extrema importância conseguir colocar-se no lugar dos pais das crianças para compreender melhor as angústias destes e perceber como as pode solucionar.

Por último, a subcategoria “**Diplomacia/Assertividade**” foi referida pela participante 1 (D) como sendo dos aspectos que mais influenciou o seu percurso, na medida em que, quando se relaciona com artistas, por vezes tem de ter alguma habilidade para corresponder às suas exigências; esta subcategoria foi ainda referida pela participante 2 (EER), que refere que tanto a diplomacia, como a assertividade são características fulcrais quando se trabalha com pais de crianças com problemas, que muitas vezes têm dificuldade em aceitar algumas coisas que são transmitidas pelos técnicos, se bem que não tenha sido das que mais influenciou o seu percurso.

Dentro desta categoria existem alguns aspectos que não foram encontrados na pesquisa bibliográfica efectuada e que os participantes referiram como tendo sido importantes no seu percurso, nomeadamente: dinamismo, perseverança/persistência, resistência às adversidades, visão abrangente do mundo, determinação, empatia e diplomacia/assertividade. Pela quantidade de estudos efectuados no âmbito das características pessoais dos empreendedores, é de admitir, contudo, que tenham sido identificadas mesmo que não as tenhamos encontrado. Elas merecem, de qualquer modo, ser tida em conta na caracterização do perfil empreendedor.

#### 4.2.2. Análise da Categoria B. Família

Quadro 5. Categoria B. Família

Categorias e subcategorias		Presença da subcategoria nos sujeitos							Sujeitos
		1 D	2 EER	3 EXS	4 TD	5 ERG	6 EF	7 GD	
<b>Cat. B Família</b>									
<b>Subcategorias</b>	Apoio dos pais (e/ou cônjuge) na tomada de decisão	■	■		■	■			4
	Apoio do cônjuge/familiares na área da Gestão	■	■	■					3
	Familiares com percurso empreendedor					■	■		2
	Educação e valores transmitidos/Infância	■		■				■	3
	Outras influências da família			■					1

■ Aspecto referido pelo participante como sendo dos mais importantes no seu percurso

■ Aspecto referido pelo participante

No que se refere à **Categoria B. “Família”**, podemos constatar que não existe uma subcategoria que seja comum a todos os participantes, o que se justifica pela diversidade de percursos e de experiências de vida e, mesmo, do *background* familiar dos participantes em estudo, que originaram diferentes influências.

A subcategoria **“Apoio dos pais (e/ou cônjuge) na tomada decisão”** foi referida por quatro participantes (1, 2, 4, 5), se bem que com posturas distintas por parte dos pais e/ou cônjuges, que se torna relevante apresentar. A participante 1 (D) referiu que, a partir do momento que os pais aceitaram a sua decisão relativamente à sua actividade profissional na área da Dança, tudo o que estava relacionado com iniciativas nessa área eles apoiaram; a participante 2 (EER) referiu que os seus pais sempre a apoiaram e incentivaram a seguir com as suas ideias e projectos; o participante 4 (TD) referiu que o seu cônjuge o apoiou, contrariamente aos seus pais, que o criticaram por abdicar de uma profissão segura e estável.

O participante 5 (ERG) referiu que os seus pais tiveram mais uma postura de aceitação que de apoio incondicional, independentemente de ambos terem tido percursos empreendedores e de essa opção de vida ser uma constante na família, aspecto que poderá justificar-se, eventualmente, pela existência de experiências menos positivas, que os levem a não recomendar essa opção. Além dos seus pais, referiu, no âmbito desta subcategoria, o apoio dado pela família da sua sócia, relativamente à cedência do espaço onde sediaram a empresa, como tendo sido um aspecto importante.

No quadro desta categoria o participante 6 (EF) não referiu este aspecto, pelo facto de nunca ter sido uma decisão de alto risco que implicasse a ruptura com a actividade

profissional que tinha na altura, antes pelo contrário, coexistindo sempre as duas até à extinção da sua empresa.

Embora na pesquisa bibliográfica efectuada se encontrem estudos relacionados com a influência de modelos de referência e da exposição a negócios de família, não se encontraram estudos que referissem apenas o apoio dos pais/cônjuge relacionado com o incentivo ou com a resistência perante a situação de empreender.

No que se refere à subcategoria “**Apoio do cônjuge/ familiares na área da Gestão**”, podemos verificar que as três participantes deste estudo (1, 2, 3) tinham cônjuges com conhecimentos na área da Gestão e Marketing (em que um deles tinha inclusivamente uma empresa), o que possibilitou, por um lado, uma vivência mais próxima da realidade empresarial, reflectindo-se não apenas no apoio e incentivo dado, mas também directamente na gestão da empresa, auxiliando em aspectos relacionados com as finanças e gestão. Por outro lado, a participante 1 (D) referiu ainda ter o **apoio do seu pai na mesma área**, o que constituiu uma mais-valia.

Este é um aspecto interessante, comum às três participantes no estudo pois todas enfatizaram a sua relevância, o que vem reforçar a importância da aquisição de conhecimentos no âmbito da Gestão de empresas, mesmo que adquiridos de forma indirecta através do cônjuge ou de outro familiar (o que acaba por ser um forma privilegiada de aquisição de conhecimentos).

Contudo, a participante 1 (D) ainda achou relevante a realização de uma pós-graduação que relacionasse estes aspectos com as Artes, o que nos leva a reflectir não apenas sobre a importância da transmissão de conhecimentos neste âmbito, mas também na importância de se adaptar e contextualizar esses conhecimentos à área de actividade de cada indivíduo. Estes aspectos não foram encontrados na pesquisa bibliográfica efectuada e mereciam ser objecto de análise aprofundada, pelas questões que nos colocam sobre a influência de familiares com conhecimentos no âmbito da Gestão de empresas no percurso dos empreendedores.

No que se refere à subcategoria “**Educação e valores transmitidos/Infância**”, podemos constatar que foi referida por três participantes (1, 3, 7), sendo que o participante 7 (GD) a referiu como um dos aspectos que mais influência teve no seu percurso de empreendedor, na medida em que teve uma infância muito feliz, tendo sido criado por três mulheres que lhe deram muito afecto, associado à transmissão de

valores importantes (como a responsabilidade), referindo, ainda, o facto de ter vivido numa casa que tinha um jardim, o que lhe possibilitou o desenvolvimento de inúmeras brincadeiras, bem como o desenvolvimento da inteligência criativa, capacidade de inovação e liderança.

A participante 1 (D) relacionou esta subcategoria com a autonomia e poder de decisão que os pais desde cedo lhe deram e com a influência da família do lado da mãe, toda relacionada com as Artes, tendo sido exposta desde cedo a estímulos relacionados com a vertente artística, referindo nunca ter pensado nesse aspecto como influenciando o seu percurso, até ao momento da entrevista. Para Gibb (1990, cit. in Erkkila, 2000), a autonomia é um dos atributos pessoais dos empreendedores, defendendo Ferreira, Figueiredo e Pereira (2007) que este aspecto corresponde a um princípio que se deve privilegiar e operacionalizar em qualquer projecto para se fomentar o empreendedorismo nas escolas.

A participante 3 (EXS) por outro lado, relacionou-a com o facto de os pais sempre terem incentivado a sua formação e de lhe terem transmitido a ideia que era muito importante as pessoas terem uma formação. Esta participante atribui muita importância à formação no seu percurso, valor, que actualmente se reflecte na educação e nos valores transmitidos aos seus filhos.

Embora Kisfalvi (2002) enfatize a influência das experiências de vida de um indivíduo sobre as orientações estratégicas da sua empresa, não foram encontrados estudos que relacionassem as experiências tidas durante a infância e os valores transmitidos com o percurso dos empreendedores. Contudo, as evidências do presente estudo permitem-nos reflectir acerca dessa influência e da sua repercussão na actividade empresarial e no próprio percurso de vida (de uma forma geral), percebendo, em função das experiências tidas durante a infância, o que faz com que alguns indivíduos valorizem umas coisas em detrimento de outras.

Esta análise levanta, de facto, as seguintes questões: Até que ponto as experiências vividas durante a infância influenciam o percurso dos empreendedores? Que experiências se revelam positivas? Que experiências se revelam negativas, não promovendo a escolha de um percurso empreendedor? Qual a influência das actividades de pré-socialização?

Savater (1997) refere que a aprendizagem realizada no seio familiar é mais eficaz do que a aprendizagem escolar, pelo facto de lhe estar associada uma componente de

afectividade, que nas escolas à partida não existe (se bem que existam excepções, e estamos cientes disso!).

Será, então, que não devia existir também uma formação para os pais, com o intuito de transmitirem na infância valores relacionados com a tomada de iniciativa, inovação, criatividade, o que, numa idade mais avançada, se podia reflectir num percurso empreendedor? Ou será que deve ser a escola a assumir essa responsabilidade, quando a família não o faz? Certamente que a escola pode promover essas capacidades mas, pelo que os participantes referiram, foi na sua infância, com os pais/familiares, que adquiriram esses valores, que os influenciaram.

No que se refere à subcategoria “**Familiares com percurso empreendedor**”, apenas dois participantes a referiram (5, 6), se bem que enquanto o participante 5 (ERG) referiu que desde pequenino os seus pais tinham o seu próprio negócio e ele cresceu com essa realidade, que o influenciou; o participante 6 (EF) referiu que este aspecto não teve qualquer influência nas suas opções, porque não tinha uma convivência próxima com esses familiares, realçando o facto da criação da sua empresa nunca ter sido uma opção de elevado risco.

Erkkila (2000) e Ferreira, Raposo e Rodrigues (2007) focam a importância da exposição ao empreendedorismo durante a infância, através de negócios de família, ou a existência de empresários na família, como sendo factores que influenciam a decisão de criação de uma empresa, o que vai ao encontro do que o participante 5 (ERG) referiu. Contudo, existem outros pais que também eram empresários (dono de fábrica e gerente de loja), se bem que isso não foi percebido pelos participantes como tendo qualquer influência na decisão de criação da sua empresa, o que poderá estar relacionado com a postura e a atitude que os pais tinham face a essa opção de vida, não incentivando os seus filhos a seguir esse caminho.

Podemos constatar que a subcategoria “**Outras influências da família**” foi apenas referida pela participante 3 (EXS), explicando que o facto de a sua família ter problemas de gestão de peso foi um dos aspectos que a influenciou a seguir essa área, como forma de ajudar essas pessoas.

### 4.2.3. Análise da Categoria C. Contacto com o meio profissional

Quadro 6. Categoria C. Contacto com o meio profissional

Categorias e subcategorias		Presença da subcategoria nos sujeitos							Sujeitos
		1 D	2 EER	3 EXS	4 TD	5 ERG	6 EF	7 GD	
<b>Cat. C Contacto com o meio profissional</b>									
Subcategorias	Prática desportiva e qualidades desenvolvidas								2
	Organização e participação em projectos								3
	Experiência profissional								4
	Ligação ao movimento associativo								1

■ Aspecto referido pelo participante como sendo dos mais importantes no seu percurso

▨ Aspecto referido pelo participante

No que se refere à **Categoria C. “Contacto com o meio profissional”**, podemos constatar que não existe uma subcategoria que seja comum a todos os participantes, eventualmente pelo facto de todos terem tido percursos de vida distintos, o que os conduziu a experiências diferentes, contactando com o meio profissional de diversas formas, através do desporto (prática desportiva/*Health Clubs*), pela organização e participação em projectos de índole variada e relacionados com os seus interesses, ou através do movimento associativo.

Relativamente à subcategoria **“Experiência profissional”**, referida por quatro participantes (1, 2, 3, 6), que a enfatizaram como sendo um factor importante no seu percurso, as participantes 1 (D) e 3 (EXS) referiram-se a experiências profissionais relacionadas com a associação/empresa que mais tarde abriram, se bem que a participante 1 (D) tenha referido, ainda, que a sua experiência profissional posterior à criação da sua associação também contribuía muito para o desenvolvimento da mesma, na medida em que lhe permitia estar no outro lado e perceber melhor quais as exigências que devia ter na sua associação.

Por outro lado, a participante 2 (EER) e o participante 6 (EF) tiveram experiências profissionais diferentes das que desenvolveram nas suas empresas, tendo a participante 2 (EER) referido que toda a sua experiência profissional anterior e, mesmo, posterior à criação da empresa, lhe permitiu adquirir mais conhecimentos técnicos e científicos que se reflectiram na qualidade dos serviços oferecidos, e o participante 6 (EF) referiu que isso lhe permitiu dominar os procedimentos de gestão de empresas e aumentar a sua rede de contactos, aspectos que mais tarde vieram a revelar-se úteis para o desenvolvimento da empresa.

Para a participante 3 (EXS), este foi um dos aspectos que mais contribuiu para o seu percurso, na medida em que lhe possibilitou o conhecimento do meio e das necessidades que precisavam de ser colmatadas, o que abriu caminho à implementação da sua empresa. Aliás, para esta participante, este aspecto está relacionado com o desenvolvimento de grande parte das suas características que referiu como tendo sido importantes no seu percurso, como é o caso da confiança que ganhou em si própria, da capacidade de comunicar, da empatia e da atenção às necessidades de mercado e dos clientes.

As experiências profissionais são também enfatizadas pela Comunidade Europeia (1986), dada a importância que têm no fomento do empreendedorismo, e Volkmann (2004) também refere que um dos aspectos que influencia o percurso dos empreendedores, são as experiências que têm ao longo da vida, se bem que não especificou se essas experiências são ou não profissionais. De qualquer modo, este é um aspecto que deve ser valorizado em virtude da influência que teve nos percursos dos participantes.

A subcategoria “**Organização e participação em projectos**” foi referida por três participantes (2, 5, 6), tendo-a referido a participante 2 (EER) e o 6 (EF) de forma muito explícita como associada aos mais variados temas, constituindo um elemento de grande importância no seu percurso, possibilitando-lhes a vivência da criação de algo e posterior implementação, tal e qual como tiveram de fazer com a sua empresa. Aliás, estes também foram aspectos que ambos referiram como sendo pertinente incentivar no Ensino Superior. O participante 5 (ERG) referiu este aspecto associado ao período da formação inicial.

Este aspecto é também realçado pela Comunidade Europeia (1986) e por Ferreira, Figueiredo e Pereira (2007), que o associam ao desenvolvimento da iniciativa e da criatividade, considerando que é uma directriz de actuação que deve fazer parte de qualquer projecto para promover o empreendedorismo, o que vai ao encontro da vivência dos participantes e também das sugestões que fazem para se implementar no Ensino Superior. Este é de facto um aspecto importante e que deve ser tido e conta, pelas capacidades que desenvolve, com a vantagem de poder ser desenvolvido em qualquer nível de ensino e em qualquer área.

No que concerne à “**Prática desportiva e qualidades desenvolvidas**” referida por dois participantes (4, 7) tendo o participante 7 (TD) referido este aspecto como um dos que mais influenciou o seu percurso, explicando que a vivência inerente à prática desportiva (Desportos de Combate) permitiu a descoberta e desenvolvimento de determinadas qualidades (força de vontade, determinação, aceitação de situações de confronto) e o posterior *transfer* para o quotidiano, transformando-o na pessoa que é hoje em dia. Para o participante 4 (TD), que era atleta de alta competição, este aspecto estava associado à influência da área do treino e das qualidades aí desenvolvidas (liderança, resistência às adversidades, persistência), realizando um paralelismo entre a actividade empresarial e a gestão de uma equipa, em que existem muitas semelhanças e que ele aplicou no seu quotidiano.

Não foram encontrados estudos sobre a influência da prática desportiva e das qualidades desenvolvidas no fomento do empreendedorismo, contudo, para estes participantes essa relação foi evidente e significativa, o que nos faz reflectir sobre a relação do Desporto (alta competição e Desportos de Combate) com o empreendedorismo e com a decisão de criação de uma empresa. Será que as qualidades desenvolvidas no desporto de alta competição e nos Desportos de Combate (e certamente noutros desportos, mas são estes o que temos referência) não são de facto, muito parecidas às qualidades que devem existir na administração e gestão de uma empresa? Até no próprio percurso de um empreendedor e na decisão de criação da empresa? Se repararmos até existem algumas semelhanças entre as características desenvolvidas e promovidas por duas realidades tão diferentes, mas ao mesmo tempo tão idênticas, como é o caso da determinação, liderança, resistência às adversidades, persistência, que os próprios participantes referiram.

Será que o contexto desportivo também não se podia revelar como um local privilegiado para se fomentar o empreendedorismo, mesmo que de forma indirecta, em todas as faixas etárias?

Para o participante 5 (ERG) a “**Ligação ao movimento associativo**” foi (e continua a ser), um aspecto muito importante na medida em que através dele, pelo contacto com várias pessoas da área, mais experientes, é possível reflectir em conjunto, sobre a viabilidade dos projectos pessoais, para, posteriormente, decidir implementá-los.

Podemos constatar que este participante sempre teve ligação ao movimento associativo, durante a licenciatura, pertencendo à Associação de Estudantes, participando de forma activa nas suas actividades, e, depois de concluída a licenciatura, pertencendo à sua Associação Profissional, revelando dinâmica e iniciativa, reconhecendo que a participação em ambas contribuiu para o seu percurso.

Este aspecto, embora não seja referido de forma directa na literatura, pode ser relacionado com a iniciativa, que é referida pela Comunidade Europeia (1986), por Gibb (1990, cit. in Erkkila, 2000), Drucker (2003) e Ferreira, Figueiredo e Pereira (2007), como sendo uma das características dos empreendedores, tendo em conta que as actividades desenvolvidas nas associações pressupõe, normalmente muita iniciativa.

Uma das questões que nos podemos colocar a este propósito, é até que ponto não é possível fazer-se um paralelismo entre as actividades associativas e as actividades empresariais? Podemos ainda referir um conjunto de características que se intersectam, além da iniciativa, nomeadamente: a liderança, a dinâmica, a criatividade, a resolução de problemas etc. Será que muitas associações, sobretudo Associações de Estudantes, não podem ser vistas como incubadoras de futuros empreendedores?

Este aspecto justificava um estudo no sentido de avaliar as intenções empreendedoras de alunos que pertençam e participem activamente em Associações de Estudantes, ou por outro lado, de analisar um grupo de empreendedores percebendo quais deles faziam parte de Associações de Estudantes.

#### 4.2.4. Análise da Categoria D. Factores contextuais/sociais

Quadro 7. Categoria D. Factores contextuais/sociais

Categorias e subcategorias		Presença da subcategoria nos sujeitos							Sujeitos
		1 D	2 EER	3 EXS	4 TD	5 ERG	6 EF	7 GD	
<b>Cat. D Factores contextuais/sociais</b>									
Subcategorias	Insatisfação com a situação actual/desejo mudança								5
	Rede de contactos								3
	Apoio/recursos financeiros								2
	Apoio dos amigos/outros								2
	Influências de outras pessoas								1
	Obtenção de resultados/intervenções eficazes								1
	Risco calculado e investimento reduzido								1

- Aspecto referido pelo participante como sendo dos mais importantes no seu percurso  
 ▨ Aspecto referido pelo participante

No que se refere à **Categoria D. “Factores contextuais/sociais”**, podemos constatar que não existe uma subcategoria que seja comum a todos os participantes, contudo existe uma subcategoria que é determinante no percurso destes, que é a **“Insatisfação com a situação actual/desejo de mudança”**, tendo sido referida por cinco participantes. Os participantes 5 (ERG) e 6 (EF) referiram-na como sendo o aspecto que mais influenciou os seus percursos, sendo também referida pela participante 2 (EER), 3 (EXS) e pelo 7 (GD), embora não se mostrando o factor mais relevante. Todos estes participantes tinham situações profissionais estáveis, que a maior parte deles abandonou para se dedicar à criação da sua empresa, com excepção do participante 6 (EF), que conciliou a sua actividade profissional com a criação da empresa, tendo coexistido paralelamente até à extinção da empresa, pelo facto de estar insatisfeito/inconformado com a oferta de alguns serviços e não com a realidade profissional de uma forma geral.

Um aspecto que era comum a todos os participantes era o facto de acharem que podiam fazer muito mais do que aquilo que lhes era solicitado e, como não havia resposta para as suas ambições, decidiram criar o seu próprio espaço de crescimento. É interessante analisarmos que a maior parte dos participantes valorizaram a sua experiência profissional, pela insatisfação que esta lhes deu e pelo facto de os ter impulsionado a empreender (participantes 2, 3, 5, 6, 7), tendo apenas a participante 3 (EXS) referido que uma das suas experiências profissionais relacionada com os *Health Clubs* foi positiva (sendo a da docência menos positiva). Embora reconheçam a experiência que ganharam, como é o caso do participante 5 (ERG), a experiência

profissional não é propriamente referida como estando relacionada com um aspecto formativo e de aprendizagem.

Um dos aspectos que será interessante reflectir é o facto de quase todos os participantes, que referiram estar insatisfeitos com a sua situação profissional actual, se terem mantido na área, embora tenham passado a realizar outras actividades, como foi o caso da participante 2 (EER), que se manteve na área da Educação Especial, da participante 3 (EXS), que se manteve na área do Desporto, se bem que mais relacionada com o Exercício e Saúde, do participante 5 (ERG), que se manteve na área da Ergonomia, e do participante 6 (EF), que se manteve também na área da Educação Física e Desporto, facto que nos pode levar a pensar que estavam descontentes com as actividades realizadas dentro das diferentes áreas e não com as áreas propriamente ditas e com o que estas tinham para lhes oferecer.

O participante 7 (GD) foi o que se afastou mais da sua a área de formação inicial, se bem que podemos relacionar o objecto da sua empresa, ou seja, o acesso por corda, com a escalada (foi esse o motivo pelo qual os especialistas o referenciaram como caso representativo de empreendedorismo), que acaba por estar inserido na área do Desporto.

Embora a necessidade de realização não seja referida de forma directa pelos participantes do estudo, podemos relacioná-la com a insatisfação que sentiam com a sua situação profissional actual, e essa é uma das características dos empreendedores referida por vários autores, de onde se destacam McClelland (1961, cit. in Trigo, 2003), Collins, Locke e Shane (2003) e Franke e Luthje (2003), associada neste caso, à procura de uma realidade melhor, em que os participantes se sentissem realizados, comparativamente a realidades que não iam ao encontro das suas expectativas e ambições.

A subcategoria “**Rede de contactos**” foi referida de forma explícita pela participante 1 (D), como um dos aspectos que mais contribuiu para o seu percurso, e, de forma menos explícita, pelos participantes 4 (TD) e 5 (ERG), sendo que o 4 (TD) relacionou a existência de uma rede de contactos diversificada com um dos seus sócios, como sendo um aspecto relevante, e o 5 (ERG) referiu que, na associação profissional onde se encontra, contacta com um leque variado de pessoas da área.

A importância das redes sociais de contactos é um aspecto que Greve (1995) enfatiza na criação e consolidação de uma empresa, referindo que as relações estabelecidas

podem inclusivamente servir para mobilizar recursos complementares, contudo, embora os participantes refiram este aspecto como sendo importante e tendo influenciado o seu percurso, nenhum o relacionou com a aquisição de recursos.

Podemos observar, ainda, que existem duas subcategorias que foram referidas por dois participantes, como é o caso de “**Apoio/recursos financeiros**”, em que os participantes 4 (TD) e 5 (ERG) referiram que esse aspecto foi importante ao longo do seu percurso, se bem que o 4 (TD) teve apoio financeiro de pessoas externas à empresa, que se interessaram pelo projecto e pela ideia, em si, e quiseram investir, considerando que este foi um dos aspectos que mais influenciou o seu percurso e o sucesso da empresa, contrariamente ao que aconteceu com o participante 5 (ERG), que teve de poupar algum dinheiro enquanto estava no emprego anterior, para, posteriormente, poder investir na sua empresa. Contudo, um aspecto que é consensual para estes participantes é de o suporte financeiro ser fulcral, pois sem ele, por melhor que seja o projecto/ideia, não se consegue sobreviver no mercado. Embora a participante 1 (D) não refira directamente os apoios/recursos financeiros como sendo um aspecto que o influenciou, refere-o de forma indirecta quando explicou que o Ministério da Cultura financiou (e financia) os projectos da Associação e que, eventualmente, se não existissem esses apoios, as dificuldades seriam maiores.

Este aspecto vai ao encontro do estudo de Franke e Luthje (2003), que referem a existência de apoios financeiros como sendo um factor contextual que influencia positivamente o empreendedorismo e a decisão de criação de uma empresa, e, também do estudo da Sociedade Portuguesa da Inovação (2004), que refere que o apoio financeiro é uma das condições estruturais do empreendedorismo, devendo, por isso, ser facilitado o acesso a fontes de financiamento para criação de empresas. Por outro lado, Gaspar (2007) refere a influência do capital de risco na criação e desenvolvimento de empresas, o que vai ao encontro da experiência do participante 4 (TD), que realçou o facto de esse apoio inicial ter viabilizado o empreendimento.

A subcategoria “**Apoio dos amigos/outros**” foi referida pela participante 3 (EXS) que referiu o apoio dado por uma amiga na área do *Fitness*, bem como de um Director do ginásio onde trabalhava, que sempre incentivou a implementação dos seus projectos, como sendo aspectos que influenciaram o seu percurso; e pelo participante 5 (ERG) que referiu o apoio que os amigos lhe deram de uma forma geral, bem como

o apoio dado pelo contabilista, que numa fase inicial abdicou de qualquer remuneração.

Por último, existem três subcategorias que foram referidas por apenas um participante, como é o caso de **“Influências de outras pessoas”**, **“Obtenção de resultados/intervenções eficazes”** e **“Risco calculado e investimento reduzido”**.

Relativamente à subcategoria **“Influências de outras pessoas”**, o participante 4 (TD) referiu que a postura do seu treinador teve muita influência, pela posição que ele tinha em relação ao conhecimento e também pela forma como ele se dedicava e transformava uma determinada realidade, que, naquele caso específico, correspondia à gestão e transformação dos seus atletas, tendo, também, sido influenciado por outras pessoas que constituíram um modelo para ele, pela forma como encaravam a vida. Podemos relacionar estes aspectos com a influência que os modelos de referência empreendedores podem ter na promoção do empreendedorismo, tal como Fry, Stephens e Van Auken (2006) constataram.

A participante 2 (EER) referiu que a subcategoria **“Obtenção de resultados/intervenção eficaz”**, ou seja, o facto de obter resultados, com a sua intervenção com crianças e respectiva evolução, é dos aspectos que mais influenciou o seu percurso. Não foram encontrados estudos na pesquisa bibliográfica efectuada que referissem estes aspectos, o que poderá dever-se ao facto da maior parte dos estudos existentes estar relacionada com as áreas da Gestão/Marketing/Economia/Engenharias/Tecnologia e não com áreas de intervenção clínica.

No que se refere à subcategoria **“Risco calculado e investimento reduzido”**, o participante 6 (EF) referiu este aspecto como sendo o que mais influenciou o seu percurso, tendo em conta que a criação da sua empresa nunca envolveu grandes custos ou grandes rupturas com a sua situação profissional, na medida em que sempre coexistiram. A assunção de riscos calculados é um dos aspectos que Timmons e Drucker (1985, cit. in Trigo, 2003) referem como sendo uma das principais características dos empreendedores, aspecto que vai ao encontro do que este participante referiu.

#### 4.2.5. Análise da Categoria E. Formação Inicial

Quadro 8. Categoria E. Formação inicial

Categorias e subcategorias		Presença da subcategoria nos sujeitos							Sujeitos
		1 D	2 EER	3 EXS	4 TD	5 ERG	6 EF	7 GD	
<b>Cat. E Formação inicial</b>									
Subcategorias	Professores								5
	Colegas								5
	Actividades/Projectos								1
	Disciplinas/conteúdos								6
	<i>Erasmus</i>								1

■ Aspecto referido pelo participante como sendo dos mais importantes no seu percurso

▨ Aspecto referido pelo participante

No que se refere à **Categoria E. “Formação inicial”**, podemos constatar que não existe uma subcategoria que seja comum a todos os participantes, contudo existem subcategorias que são referidas por cinco e seis participantes, reflectindo a importância que foi atribuída a estes aspectos no âmbito da formação inicial pelos participantes no estudo.

A subcategoria **“Disciplina/Conteúdos”** foi referida por seis participantes (1, 2, 3, 5, 6, 7). A participante 1 (D) referiu aqui dois aspectos: por um lado, houve uma disciplina (Coreografia) que a influenciou por estar relacionada com o que sempre quis fazer, e que mais tarde foi o objecto da sua associação e, por outro lado, referiu que a Faculdade e o período que lá passou a despertou para outras aprendizagens e experiências, como foi o caso do *Erasmus* que realizou em Londres.

A participante 2 (EER) referiu que o estágio, o seminário e os conteúdos lá abordados (em que o estágio assumiu maior importância) foram importantes, na medida em que foi a altura em que esteve mais próxima da realidade que viria a ser a sua empresa e que a aliciou desde cedo. Podemos relacionar este aspecto, e a importância que a participante atribuiu ao estágio enquanto experiência prática relacionada com o seu futuro profissional, com o facto de ter sugerido que ao nível da licenciatura de EER se deviam aumentar o nº de experiências práticas, para que os alunos pudessem contactar com as várias realidades profissionais.

A participante 3 (EXS) e o 6 (EF) referiram que os conteúdos transmitidos ao longo da licenciatura foram importantes para o objecto das suas empresas tendo a participante 3 (EXS) acrescentado, ainda, que todos os conteúdos que permitiram o contacto com o estudo do corpo humano, e com os aspectos fisiológicos, sempre a

motivaram, sendo das participantes que mais importância dá à formação, referindo, contudo, que a formação inicial foi apenas um “despertar” para os conteúdos relacionados com o corpo humano e que, depois, mais tarde, sentiu necessidade de aprofundar conhecimentos através do Mestrado e do Doutoramento, sendo que este último, foi dos factores mais importantes no seu percurso, reflectindo-se directamente na sua empresa.

O participante 5 (ERG) referiu que houve uma disciplina (Antropometria e *Design Ergonómico*) que o influenciou na medida em que se fomentava a criatividade e inovação, até por revelar que, para um dado problema, podiam existir diferentes soluções.

A importância atribuída à inovação e criatividade é referida por um conjunto de autores como sendo relevante no fomento do empreendedorismo (Gibb, 1990, cit. in Erkkila, 2000; Drucker 2002, 2003; Schumpeter 1934, cit. in Trigo, 2003; Collins, Locke & Shane, 2003; Redford, 2007; Sarkar, 2007; Ferreira, Figueiredo & Pereira, 2007; Baron & Shane, 2008).

Por último, o participante 7 (GD) referiu que houve uma disciplina (Sistemática das Actividades Desportivas) que fomentava a realização de projectos e que isso o influenciou, aspecto também enfatizado pela Comunidade Europeia (1986) e por Ferreira, Figueiredo e Pereira (2007).

No que se refere à subcategoria “**Professores**”, foi referida por cinco participantes (1, 2, 4, 5, 7) no âmbito da qual alguns referem que houve professores que os influenciaram directamente na criação da empresa (participantes 2, 5, 7) e outros referem que a influência existiu, embora indirecta, não se repercutindo na empresa (participantes 1, 4).

A participante 2 (EER) referiu que houve um professor que era um modelo para eles, que os influenciou e apoiou na decisão de criação da empresa (aspecto que considerou fulcral no seu percurso), chegando a participar mesmo nalgumas actividades desenvolvidas na empresa, e outros que referenciaram a sua empresa às pessoas (“oferta de clientes”), encaminhando-as para lá, o que também é um contributo relevante; o participante 5 (ERG) referiu que houve um professor que possibilitou o contacto com pessoas de referência na área e empreendedores e que isso o influenciou e, por último, o participante 7 (GD) referiu que houve um professor que, pela sua

postura, influenciou a sua forma de reflectir sobre a realidade, fazendo-o repensar numa série de aspectos, como, por exemplo, a criação do próprio emprego.

O que estes participantes referiram vai ao encontro das conclusões do estudo de Fry, Stephens e Van Auken (2006), que referem a influência de modelos de referência empreendedores (nestes casos, os professores e empreendedores com os quais os alunos contactaram).

Por outro lado e no que se refere a influências menos directas, a participante 1 (D), referiu que houve um professor que a influenciou muito, não tanto ao nível da empresa, mas do seu próprio crescimento pessoal (que inevitavelmente acaba por se reflectir nas suas actividades profissionais...), porque sempre acreditou nela, exigiu muito dela e a incentivou a ir para Londres. O participante 4 (TD), referiu que muitos dos professores que teve lhe trouxeram conhecimento de muitas áreas, mas que não aplicou isso directamente na sua empresa. Aliás, este participante refere, desde início, que a formação inicial não é essencial para se ser empreendedor, defendendo que quando necessita de conhecimento vai procurá-lo, tal como foi referido na subcategoria “**Actualização de conhecimentos e desenvolvimento contínuo**”.

Além desta dimensão, que está directamente relacionada com a faculdade e com actividades lá desenvolvidas, podemos ainda referir outra, que está relacionada com actividades que foram desenvolvidas fora da faculdade e sem qualquer relação com a organização curricular da mesma, porque existiu um professor que convidou os alunos a participarem em projectos relacionados com as áreas das suas licenciaturas, mas paralelamente ao contexto da FMH, como foi o caso da participante 1 (D) e do participante 7 (GD), que referiram que essas experiências foram relevantes para o seu percurso, contribuindo para aumentar o conhecimento do meio.

Estes aspectos levam-nos a sublinhar a influência que os professores podem ter sobre os alunos, neste caso, no que se refere à promoção do empreendedorismo, através da sua postura, de atitudes, de incentivos, de apoio, de realização de trabalhos que mobilizem características empreendedoras e também pela partilha de experiências de vida.

Nem todos queremos ou desejamos ser empreendedores, o que, obviamente, também se aplica aos professores, contudo, a verdade é que existem professores que o são, ou que já o foram no passado. Porque não partilhar essas experiências com os alunos, em

vez de as tratar como uma realidade paralela e sigilosa? Porque não mostrar-lhes as dificuldades e, por outro lado, a satisfação que é criar-se algo? Porque não partilhar os sucessos e também os insucessos relacionados com a actividade empresarial? E porque não convidar empreendedores representativos das diferentes áreas para partilharem as suas experiências com os alunos?

Uma das sugestões da Comissão das Comunidades Europeias (2006), para se promover o empreendedorismo no Ensino Superior, e que se relaciona com estes aspectos, é o encorajamento da mobilidade dos professores entre universidade e mundo empresarial (para os que não tiveram essa experiência), o que lhes permitia conhecer outras realidades, para posteriormente as partilhar com os alunos, mostrando-lhes a diversidade de alternativas existentes no mundo do trabalho.

Tavares (2003) é um dos autores que refere a importância de se investir no Ensino Superior, preparando os jovens para o mercado de trabalho, aproximando-os o mais possível da realidade económica do país, contexto onde a necessidade de criação de emprego surge como algo imperativo.

Relativamente à subcategoria “**Colegas**” referida também por cinco participantes (2, 3, 5, 6, 7), existem participantes que referiram colegas com os quais estudaram e que se influenciaram mutuamente, acabando por criar a empresa juntos (participantes 2 e 6), ou seja, tanto a participante 2 (EER), como o participante 6 (EF) estudaram com os colegas que mais tarde os acompanharam na criação da empresa, tendo todos partilhado a mesma insatisfação perante as realidades profissionais com que se deparavam. Por outro lado, o participante 5 (ERG) referiu também a influência de um colega com o qual estudou, e que sempre o apoiou e incentivou à criação da sua empresa. O participante 7 (GD) referiu ter sido influenciado pelos colegas que tinham projectos empresariais, o que suscitou nele o desejo de um dia também poder ter um projecto empresarial, facto que vai, mais uma vez, ao encontro do estudo de Fry, Stephens e Van Auken (2006), sobre a influência de modelos de referência empreendedores. A participante 3 (EXS), por outro lado, referiu que este foi um aspecto importante e que a influenciou a nível de gerir as relações humanas e de conviver com uma diversidade de pessoas.

Podemos observar que, existem duas subcategorias que foram referidas por apenas um participante como é o caso de “**Actividades/projectos**” e *Erasmus*.

No que se refere a “**Actividades/projectos**”, foi referida pelo participante 5 (ERG) e está relacionada com as actividades que desenvolveu na FMH, ligadas à Associação de Estudantes, a Órgãos de Gestão e a outros projectos que contribuíram para o seu percurso, tendo-se já constatado, pelo confronto com a literatura de referência, que estes aspectos desempenham um papel relevante na promoção do empreendedorismo.

Por outro lado, a participante 1 (D) enfatizou o *Erasmus* que realizou em Londres no último ano da Faculdade (sendo inicialmente para ter equivalência ao estágio, embora tenham surgido alguns problemas nas equivalências), referindo que foi o aspecto que mais influenciou o seu percurso e a profissional em que se tornou.

Na pesquisa efectuada não se encontraram estudos sobre a realização de *Erasmus*, embora este programa se mostre relevante, atendendo ao facto de se contactar com outra cultura, com outras realidades e com outras aprendizagens, com tudo o que isso implica e se reflecte a nível da abertura de perspectivas, da constatação da diversidade de soluções e da organização e iniciativa pessoal, aspectos associáveis ao empreendedorismo.

#### 4.2.6. Análise da Categoria F. Formação Continuada

Quadro 9. Categoria F. Formação continuada

Categorias e subcategorias		Presença da subcategoria nos sujeitos							Sujeitos
		1 D	2 EER	3 EXS	4 TD	5 ERG	6 EF	7 GD	
<b>Cat. F Formação continuada</b>									
Subcategorias	Investigação/Doutoramento								1
	Formação Pós-Graduada								2
	Congressos/oficinas de formação								1
	Autodidactismo								1

Aspecto referido pelo participante como sendo dos mais importantes no seu percurso

Aspecto referido pelo participante

No que se refere à **Categoria F. “Formação continuada”**, podemos constatar que não existe uma subcategoria que seja comum a todos os participantes, aspecto que se justifica pelas necessidades formativas de cada um, adaptadas às diferentes iniciativas empresariais. O participante 6 (EF) atribui muita importância à formação continuada e investiu na sua formação. Contudo a sua empresa já se extinguiu e ele refere que o percurso formativo que coexistiu com a empresa a nível do Mestrado, não teve uma contribuição determinante para a sua vida empresarial.

Por outro lado o participante 7 (GD) referiu que, embora tenha iniciado o mestrado em Gestão do Desporto, depois de ter concluído a licenciatura achou que a dissertação não ia trazer nada de novo à constituição da empresa, optando, então, por realizar apenas o 1º ano, período após o qual deu início à criação da empresa.

Existe um aspecto relevante que é o facto de muitos participantes reconhecerem a necessidade de se realizar formação neste âmbito como sendo um contributo relevante para a gestão da empresa, contudo este participante não o percepcionou como tal, eventualmente pelos conteúdos abordados não se relacionarem com as suas necessidades reais no seio da empresa, o que nos leva a relevar um aspecto que já foi referido anteriormente e que se relaciona com a necessidade de se adaptar e contextualizar os conhecimentos de gestão de empresas às áreas de actividades específicas de cada indivíduo, pois só assim é que, provavelmente, a maior parte deles vai percepcioná-los como sendo relevantes e usufruir desses conhecimentos, aplicando-os na sua empresa.

A **“Formação Pós-graduada”** foi enfatizada por dois participantes (1, 5), tendo a participante 1 (D) realizado uma “Pós-graduação em Gestão das Artes” e o

participante 5 (ERG) em “Empreendedorismo e Criação de Empresas”, sublinhando ambos ter sido influenciados pelos conhecimentos adquiridos no âmbito da Gestão de empresas, Marketing e Empreendedorismo. Por outro lado, o participante 5 (ERG) referiu ainda a oportunidade de contactar com professores que são pontos de referência nas diferentes áreas, com os quais aprendeu muito.

Existem três subcategorias que foram referidas por apenas um participante, como é o caso da “**Investigação/Doutoramento**”, “**Congressos/oficinas de formação**” e “**Autodidactismo**”.

A participante 3 enfatizou o **Doutoramento** como sendo dos aspectos que mais contribuíram para o seu percurso, bem como as actividades de **investigação** relacionadas com o controlo e gestão do peso, que acabou por ser o objecto da sua empresa. Realçou também o contacto com professores de referência e com colegas que trabalhavam na mesma área, bem como os congressos científicos que frequenta com alguma periodicidade.

Torna-se relevante enfatizar a importância que a participante 3 (EXS) atribuiu à formação no seu percurso pessoal, aspecto que desde cedo os pais fomentaram. Aliás esse aspecto torna-se visível pelo facto de as subcategorias invocadas por esta participante no âmbito da formação continuada, assumirem uma grande importância, tendo sido dos aspectos que mais influenciaram o seu percurso. O participante 5 (ERG) participou em alguns projectos de investigação, contudo não fez quaisquer referências a este aspecto.

A participante 2 (EER) referiu a subcategoria “**Congressos/oficinas de formação**”, enfatizando a importância de frequentar acções de formação como forma de se manter actualizada, referindo ainda que, actualmente, está a realizar um Mestrado, por questões profissionais relacionadas com a actividade de docência que mantém paralelamente à empresa. Aqui também podemos mencionar, novamente, os congressos científicos que a participante 3 (EXS) referiu participar, no âmbito do Doutoramento e a importância que lhes reconhece.

No que se refere ao “**Autodidactismo**”, este foi referido pelo participante 4 (TD), que prefere procurar os conhecimentos de uma forma informal, formando-se, do que procurar uma situação de formação estruturada e formal, onde por vezes existem muitas disciplinas sem interesse directo para o que se pretende. O autodidactismo

permitiu-lhe também conciliar a aprendizagem com outras actividades, em simultâneo, referindo mesmo que o empreendedor não tem de ser um especialista, nem a formação estruturada um pré-requisito.

Podemos relacionar a subcategoria “**Actualização de conhecimentos/desenvolvimento contínuo**”, referida pelas participantes 2 (EER), 3 (EXS) e pelo participante 4 (TD), com o facto de estes terem investido na sua formação continuada, reflectindo alguma coerência entre características pessoais e formação procurada ao longo dos seus percursos, durante o qual a participante 2 (EER) optou pela participação em congressos, a 3 (EXS) pelas actividades de investigação e Doutoramento e o 4 (TD) pelo autodidactismo, reflectindo todas diferentes formas de pensar relativamente à formação.

Dentro desta categoria existem alguns aspectos que estão associados à formação continuada e que normalmente são valorizados pelas pessoas, como é o caso das experiências profissionais e das formações em que participam ao longo da vida, mas que não foram valorizadas pelos participantes do estudo.

Ou seja, nenhum dos participantes referiu as suas experiências profissionais como formativas, aliás normalmente eram referidas como tendo sido impulsionadoras de mudança, pela insatisfação profissional que provocaram, como anteriormente se referiu.

Outro aspecto é o facto de os participantes não terem referido muitas formações que fizeram, e que estão nos seus currículos (Pós-graduações, Mestrados, oficinas de trabalho, congressos), como tendo contribuído para o seu percurso, aspecto que se pode dever ao facto de muitas delas não estarem directamente relacionadas com as actividades que desenvolvem na empresa e por esse motivo, os participantes terem-lhes atribuído menos importância.

Depois desta primeira análise geral de todos os participantes, em termos das subcategorias por eles referidas, que foram confrontadas com a literatura de referência, passemos agora à análise detalhada dos diferentes casos, enfatizando-se as subcategorias que os participantes referiram ter tido mais influência nos seus percursos e, as relações que se estabelecem entre elas no contexto específico de cada percurso.

### 4.3. Análise de casos no âmbito dos perfis identificados

#### 4.3.1 Perfil 1 – Prevalência da pro-actividade e da auto-formação (participante 4)

##### 4.3.1.1. Caracterização do participante 4 (TD) e respectiva empresa

Quadro 10. Caracterização do participante 4 (TD)

Participante 4	
Idade	50 anos
Actividade profissional do pai	Comerciante
Actividade profissional da mãe	Comerciante
Actividade profissional do cônjuge	-
Habilitações Literárias	
Licenciatura/Local	Licenciatura em Educação Física (1982) – ISEF, UTL
Experiência Profissional	
Experiência Profissional anterior à criação empresa/organização	Docência
Área empresa/organização	Infografismo para TV e Informação desportiva online
Actividade profissional actual	Dono e Administrador de uma empresa que actua no sector da Pecuária e Turismo Rural

Quadro 11. Caracterização da empresa/organização do participante 4 (TD)

Empresa/Organização 4	
Área da empresa/Organização	Infografismo para TV e Informação desportiva online
Tipo de organização	Empresa
Data início e fim	1989, tendo sido vendida em 1999 a outra empresa
Inovação processo/produto	Inovação em ambas, na medida em que o primeiro computador que se ligou a um cabo de exterior ou a uma mesa de realização foram eles que o fizeram - a nível nacional e internacional - possibilitando a recolha rápida de informação e o seu aparecimento em tempo real na televisão e fornecendo também suporte gráfico a programas informativos. Foi tb. o 1º <i>site</i> desportivo a aparecer, registando um elevado nº de acessos.
Serviços prestados	<b>Infografismo</b> para a televisão e <b>Informação desportiva online</b> (1º <i>site</i> desportivo a aparecer)
Apoios recebidos	Apple Portugal
Nº Sócios fundadores	4 Sócios fundadores
Nº máximo de funcionários/colaboradores	200 Funcionários em regimes contratuais diferentes
Nº clientes	Todos os canais de televisão (RTP, SIC e TVI) representando cerca de 75% a 80% do volume de negócios

#### **4.3.1.2. Percurso do participante 4 (TD)**

Era jogador de alta competição de basquetebol e desde sempre teve um grande interesse pelo desporto, logo, o curso que lhe pareceu mais indicado na altura foi o de Educação Física. Um dos aspectos que mais o influenciaram relaciona-se com a sua vivência desportiva ligada ao treino, tanto a nível da postura e atitude do treinador, como também relativamente a tudo o que viveu e aprendeu nessa área.

Depois de concluído o curso ficou a dar aulas na FMH, mantendo paralelamente a sua actividade como jogador e, mais tarde como treinador.

A determinada altura comprou um computador e, como o interesse pela informática era grande, tentou conciliar esse interesse com o que tinha pelo desporto e, sobretudo, pela sua modalidade de eleição, o basquetebol.

E assim foi, deixou para trás uma realidade profissional segura e estável, e em conjunto com outros colegas, utilizou a informática para inovar no âmbito do desporto e da informação desportiva, inovação essa que se alargou a outras áreas, sendo objecto de interesse por parte das televisões e de outros financiadores. Estes forneceram-lhe um grande apoio financeiro, que permitiu viabilizar o seu empreendimento e permitiu a sua projecção no mercado.

Um aspecto que para este participante é claro, é a enorme satisfação em transformar realidades, pelo que, quando deixa de acrescentar valor a uma determinada realidade, muda-se para outra, como que num ciclo vicioso sem fim. Foi o que acabou por acontecer com esta empresa, que quando já não conseguia inovar em mais nada, ou acrescentar nenhum valor, e também mediante uma boa oportunidade de negócio, acabou por vendê-la e por investir noutras realidades.

Critica as escolas e os métodos utilizados, bem como a sociedade actual, que se caracteriza por uma ausência de cultura empreendedora e que continua a defender que para se ser alguém é necessário ter um curso superior. Refere que, muitas vezes, as faculdades são demasiado fechadas e considera que a formação inicial não é condição para se ser um empreendedor.

Actualmente tem uma empresa agrícola e trocou a azáfama do quotidiano das cidades pela calma e tranquilidade do campo.

Quadro 12. Factores que influenciaram o percurso do participante 4 (TD)

Categorias e subcategorias		4 TD	
<b>Cat. A Atributos Empreendedores</b>			
Subcategorias	Características pessoais	Determinação	
		Resistência às adversidades	
		Confiança/Auto-estima	
		Perseverança/Persistência	
		Dinamismo	
		Motivação	
		Disponibilidade /Dedicação ao trabalho	
	Competências de concepção/planificação	Propensão para assumir riscos	
		Inovação/Criatividade	
		Organização/planificação/gestão de prioridades	
		Liderança	
		Iniciativa	
		Capacidade de antecipação	
		Atitude reflexiva e proactiva	
	Competências de comunicação/relação	Actualização conhecimentos/desenvolvimento contínuo	
		Atenção às necessidades do mercado e dos clientes	
		Visão abrangente do mundo	
Empatia			
<b>Cat. B Família</b>			
Subcategorias	Apoio dos pais (e/ou cônjuge) na tomada de decisão		
	Apoio do cônjuge/ familiares na área da Gestão		
	Familiares com percurso empreendedor		
	Educação e valores transmitidos/Infância		
	Outras influências da família		
<b>Cat. C Contacto com o meio profissional</b>			
Subcategorias	Prática desportiva e qualidades desenvolvidas		
	Organização e participação em projectos		
	Experiência profissional		
	Ligação ao movimento associativo		
<b>Cat. D Factores contextuais/sociais</b>			
Subcategorias	Insatisfação com a situação actual/desejo de mudança		
	Rede de contactos		
	Apoio/recursos financeiros		
	Apoio dos amigos/outros		
	Influências de outras pessoas		
	Obtenção de resultados/intervenções eficazes		
<b>Cat. E Formação inicial</b>			
Subcategorias	Risco calculado e investimento reduzido		
	Professores		
	Colegas		
	Actividades/Projectos		
	Disciplinas/conteúdos		
<b>Cat. F Formação continuada</b>			
Subcategorias	<i>Erasmus</i>		
	Investigação/Doutoramento		
	Formação Pós-Graduada		
	Congressos/oficinas de formação		
Autodidactismo			
<b>Nº total de aspectos referidos pelo sujeito</b>		14	

■ Aspecto referido pelo participante como sendo dos mais importantes no seu percurso

▨ Aspecto referido pelo participante

#### 4.3.1.3. Análise das categorias e subcategorias

O participante 4 (TD) referiu um total de **14** aspectos que tinham influenciado o seu percurso, contudo os mais importantes estavam relacionados com a proactividade e com a formação permanente e incluem as seguintes subcategorias: “**Atitude reflexiva e proactiva**” e “**Actualização de conhecimentos e desenvolvimento contínuo**”, o que inevitavelmente se relaciona com o **Autodidactismo**, que reflecte a posição que este participante assume face à formação, anteriormente referida.

Passemos à análise detalhada destas subcategorias, tendo em conta que foram os aspectos determinantes neste caso e que, de certa forma, reflectem a sua singularidade e justificação para estar inserido neste perfil.

A subcategoria “**Atitude reflexiva e proactiva**” está relacionada com a atitude que o participante adopta perante a vida e que se reflecte em todas as áreas. Uma atitude de reflexão e de transformação da realidade, referindo, inclusivamente, que quando não acrescenta nada a essa realidade, sai à procura de outra:

*A principal motivação é fazer qualquer coisa, transformar no fundo uma realidade qualquer (...) aquele que efectivamente consegue transformar e fazer qualquer coisa inovadora, a primeira motivação é essa própria. (...) empreendedor é aquele que se coloca numa posição, um bocadinho mais acima, a ver o topo e a perceber o que é que se pode, no fundo, acrescentar àquilo onde já estamos. Penso que é a principal característica, são pessoas que estão sempre, em permanência, a tentar perceber o que é que pode haver de diferente nas coisas. Eu acho que é o gostar do transformar, de mudar as coisas (...) sempre que eu estou num meio que acho que não acrescento nada, saio...por melhores condições.*

Na subcategoria “**Actualização de conhecimentos e desenvolvimento contínuo**” o participante enfatizou a importância da formação permanente como forma de actualizar os conhecimentos, numa perspectiva autodidacta, considerando que a formação inicial não foi relevante para o seu percurso (ou, mesmo, para o percurso de qualquer empreendedor):

*(...) há uma capacidade de auto-formação muito forte...as pessoas são capazes de, em diferentes áreas, ir rapidamente, à procura de conhecimento e aprendê-lo rapidamente (...) fi-lo sempre em auto-formação, ou seja,*

*adquirindo livros e procurando informação(...) mais do que a formação inicial, tem a ver com as ideias e a percepção que nós temos da necessidade desse serviço. A formação, depois, ou se vai buscar, através de parecerias, ou se adquire. Não é condição para qualquer processo de empreendedorismo, e hoje em dia, isso nota-se, ou seja, a formação inicial tem muito pouco a ver com aquilo que depois fazemos no futuro. E, hoje em dia, só com uma formação permanente é que se consegue evoluir.*

Estas duas subcategorias estão relacionadas entre si, tendo em conta que o participante referiu que a sua atitude reflexiva e proactiva, que o leva a querer transformar uma determinada realidade e a agir perante ela, por vezes faz com que se depare com algo que não conhece e que não está à vontade, e então, nessa altura, vai procurar adquirir os conhecimentos necessários para ultrapassar essa dificuldade. Podemos referir que, para este participante, a atitude reflexiva e proactiva tem subjacente uma necessidade de formação permanente.

Podemos ainda relacionar a subcategoria “**Visão abrangente do mundo**” com a “**Atitude reflexiva e proactiva**” e a “**Actualização de conhecimentos e desenvolvimento contínuo**”, na medida em que além da atitude reflexiva ter subjacente uma formação permanente, essa formação não deve ser especializada, deve ser abrangente, permitindo ao participante ter uma visão holista do mundo, que lhe permita responder de modo mais eficaz às necessidades do mercado e dos clientes.

No que se refere à **Formação Inicial**, o participante não referiu mais nenhum aspecto, além da influência de alguns professores, o que se relaciona com o facto de ter mencionado que a formação inicial não teve influência no seu percurso e, também, com o facto de o objecto da empresa não se ter cingido ao desporto e se ter alargado a outras áreas, mantendo em comum a informática, que foi a base da empresa, sendo que, como o próprio refere, durante a licenciatura não tiveram qualquer disciplina relacionada com informática. Considera, ainda, que tudo o que aprendeu foi através do seu esforço e pesquisa, o que leva novamente à relevância da auto-formação e à formação permanente, em função de uma determinada necessidade.

Neste caso, talvez seja importante reflectirmos sobre a posição extrema adoptada pelo participante relativamente à irrelevância da formação inicial no seu percurso, pois

mediante contacto informal com outras fontes, foi referido que o seu percurso formativo foi no sentido de aperfeiçoar técnicas e protocolos de observação, no âmbito da análise do jogo (o objecto inicial da sua empresa, como o próprio refere), contudo, mesmo assim, ele não valorizou muito o papel da formação inicial neste âmbito.

No seu discurso acaba por referir que houve alguns professores que lhe trouxeram novos conhecimentos, que não se aplicaram de forma directa à empresa, especializada em estatísticas de jogos, com um grande poder informativo para o público e, mais especificamente, para os clubes e treinadores. Neste período, a percepção mais marcante foi a sua experiência de atleta de alta competição, no âmbito do basquetebol e, podem ter existido aspectos na licenciatura que o participante não tenha percepcionado como importantes.

Embora tenha chegado a trabalhar na área em que se formou, refere actualmente que o meio da docência é uma realidade demasiado fechada e que prefere meios que possa transformar e inovar constantemente, o que de certa forma, pode justificar a resistência que apresenta perante situações formativas estruturadas e formais.

É, também, interessante analisar o facto de este participante ter referido maioritariamente **Competências de concepção/planificação** na categoria “Atributos Empreendedores”, o que se relaciona com o interesse que tem em criar algo e em fazer nascer uma realidade que seja inovadora, referindo que quando estabiliza e sente que já não consegue inovar, investe noutra “criação”.

### **Perfil 2- Prevalência da formação inicial**

#### **4.3.2. Subtipo 2.1. Prevalência da formação inicial e dos atributos empreendedores (participantes 1, 2)**

##### **4.3.2.1. Caracterização da participante 1 (D) e respectiva empresa**

Quadro 13. Caracterização da participante 1 (D)

<b>Participante 1</b>	
<b>Idade</b>	43 anos
<b>Actividade profissional do pai</b>	Dono de fábrica
<b>Actividade profissional da mãe</b>	Professora
<b>Actividade profissional do cônjuge</b>	Gestor e dono de uma empresa
<b>Habilitações Literárias</b>	
<b>Licenciatura/Local</b>	<b>Licenciatura em Dança (1994) – FMH, UTL</b>
<b>Mestrado/Local</b>	<b>Mestrado em Performance Artística - Dança (1999) – FMH, UTL</b>
<b>Pós-Graduação/Local</b>	<b>Pós-Graduação em Gestão das Artes (2001) - Associação Empresarial de Portugal (AEP)</b>
<b>Outros</b>	<i>Erasmus no Laban Centre For Movement and Dance, Londres</i>
<b>Experiência Profissional</b>	
<b>Anterior à criação empresa/organização</b>	Produção, direcção artística e coreógrafa de eventos; Docência
<b>Área da organização</b>	Dança/Companhia Dança
<b>Actividade profissional actual</b>	Directora artística de um Teatro; Fundadora e directora da Companhia de Dança, onde acumula funções de direcção artística e executiva

Quadro 14. Caracterização da empresa/organização da participante 1 (D)

<b>Caracterização da Organização</b>	
<b>Área da Organização</b>	Dança/Companhia Dança
<b>Tipo de organização</b>	Associação Cultural sem fins lucrativos
<b>Data início</b>	1998 como projecto e como Associação desde 2002 até à actualidade
<b>Inovação processo/produto</b>	Inovação em ambas, pois o produto final/o espectáculo apresentado é sempre inovador e o processo utilizado para o conceber tb é, na medida em que se baseia na permanente rotatividade de coreógrafos e bailarinos para cada espectáculo produzido. Cada ano convida um coreógrafo de renome internacional que escolhe os seus bailarinos, cria um trabalho, apresenta-o e no ano seguinte tudo volta ao início.
<b>Apoios recebidos</b>	Ministério da Cultura através dos Apoios pontuais
<b>Nº Sócios fundadores</b>	1 Sócio fundador que é simultaneamente Sócio Gerente
<b>Nº máximo de funcionários/colaboradores</b>	1 Produtora com contrato fixo de trabalho, 3 colaboradores fixos, 15-20 pessoas com contrato de prestação de serviços
<b>Nº de espectadores no último espectáculo</b>	120 Pessoas por espectáculo (com lotação limitada)

#### 4.3.2.2. Percurso da participante 1 (D)

Provém de uma família que, pelo lado da mãe, está muito ligada às Artes e que, de uma forma mais ou menos directa, sempre a expôs a uma grande quantidade de estímulos. Aos 17 anos criou uma escola de Dança em casa...Esta iniciativa foi interrompida com o início da licenciatura de Dança na FMH. O seu grande interesse pela Coreografia conduziu-a até à FMH onde permaneceu até ao último ano em que foi realizar *Erasmus* para Londres. De acordo com a participante, a experiência adquirida durante este ano, foi dos aspectos mais importantes no seu percurso, aliado a um conjunto de características pessoais.

Quando veio de Londres, foi para o Porto onde começou a dar aulas de Dança nas escolas e a desenvolver uma série de projectos. Entre eles, começou a sua Associação relacionada com a sua área de interesse: a Coreografia, que foi evoluindo gradualmente e que nunca foi uma opção de alto risco e com um investimento elevado, na medida em que sempre coexistiu de forma harmoniosa com as suas restantes tarefas profissionais e, também, porque foi apoiada pelo Ministério da Cultura. Aos poucos foi ganhando um espaço no mercado e tornando-se reconhecida a nível da Europa.

Actualmente trabalha num Teatro e paralelamente continua com a sua Associação a desenvolver vários projectos no âmbito da Coreografia.

#### 4.3.2.3 Caracterização da participante 2 (EER) e respectiva empresa

Quadro 15. Caracterização da participante 2 (EER)

<b>Participante 2</b>	
<b>Idade</b>	39 anos
<b>Actividade profissional do pai</b>	Embaixador
<b>Actividade profissional da mãe</b>	Professora
<b>Actividade profissional do cônjuge</b>	Presidente do Conselho Executivo e do Agrupamento da Apelação; Gestor
<b>Habilitações Literárias</b>	
<b>Licenciatura/Local</b>	<b>Licenciatura em Educação Especial e Reabilitação (1994) – FMH, UTL</b>
<b>Mestrado/Local</b>	Iniciou em Março de 2008 o <b>Mestrado de Necessidades Educativas Especiais – ISEC</b>
<b>Experiência Profissional</b>	
<b>Experiência Profissional anterior à criação empresa/organização</b>	Coordenação de projectos de índole variada e monitora de colónias de férias
<b>Área empresa/organização</b>	Apoio Psicopedagógico/Clínica
<b>Actividade profissional actual</b>	Sócia fundadora da Clínica onde exerce funções ao nível da intervenção psicopedagógica; docente em estabelecimento de Ensino Superior

Quadro 16. Caracterização da empresa/organização da participante 2 (EER)

<b>Empresa/Organização 2</b>	
<b>Área da empresa/Organização</b>	Apoio Psicopedagógico/Clínica
<b>Tipo de organização</b>	Empresa
<b>Data início</b>	1994 até à actualidade
<b>Inovação processo/produto</b>	Inovação em ambas, na medida em que oferece uma reunião de serviços que nessa altura não existia, já que a vertente da saúde (parecerias com médicos) aparecia ligada à vertente educacional (apoio nas Dificuldades de Aprendizagem e Psicomotricidade) e ambas associadas ao apoio prestado às famílias. Estabeleciam uma relação com a criança, a família e a escola, contribuindo assim para melhores resultados no que se refere ao processo de desenvolvimento de cada criança.
<b>Serviços prestados</b>	<b>Educação Especial:</b> Avaliação Psicoeducacional, Estimulação Precoce, Psicomotricidade, Intervenção Psicoeducacional (Leitura, Escrita e Cálculo), Enriquecimento Cognitivo; <b>Psicologia Clínica:</b> Avaliação Psicológica e Psicoterapia; <b>Formação;</b> <b>Psicologia Educacional:</b> Orientação Vocacional; <b>Terapia da Fala.</b>
<b>Apoios recebidos</b>	Nenhum
<b>Nº Sócios fundadores</b>	4 Sócios Fundadores, mas actualmente são apenas 3 Sócios
<b>Nº máximo de funcionários/colaboradores</b>	2 Funcionárias com contrato fixo de trabalho, 3 colaboradores fixos, 8 Técnicos em regime de prestação de serviços com recibos verdes e 6 Técnicos em regime de percentagem de casos.
<b>Nº clientes</b>	120 Crianças ao longo do ano com um fluxo variável que aumenta após as notas do 1º período e do 2º período e diminui nos meses de Junho e Julho.

#### 4.3.2.4. Percurso da participante 2 (EER)

Sempre foi uma pessoa muito activa que se envolveu em muitos projectos e actividades.

Dividida entre Medicina, Psicologia e Educação Especial, acabou por realizar o curso de Educação Especial e Reabilitação. Considera que nunca foi uma aluna brilhante e que o que lhe interessava eram as relações humanas.

Quando acabou o curso, em conjunto com uns colegas de turma, e impulsionados pelas ofertas profissionais insatisfatórias, decidiram abrir uma clínica. Considera que o apoio do seu orientador de estágio foi determinante para implementarem a ideia e também para o sucesso da mesma.

Apesar das dificuldades, comuns a todas as empresas, mantêm-se no mercado e são um ponto de referência na área.

Critica, entre outros aspectos, os jovens de hoje em dia, na medida em que não têm uma postura humilde quando concluem a licenciatura, “achando que sabem tudo”.

Actualmente, concilia a actividade empresarial com a docência e sente-se realizada.

Quadro 17. Factores que influenciaram os percursos das participantes 1 (D) e 2 (EER)

Categorias e subcategorias		1 D	2 EER	
<b>Cat. A Atributos Empreendedores</b>				
Subcategorias	Características pessoais	Determinação		
		Resistência às adversidades		
		Confiança/Auto-estima		
		Perseverança/Persistência		
		Dinamismo		
		Motivação		
	Competências de concepção/planificação	Disponibilidade /Dedicação ao trabalho		
		Propensão para assumir riscos		
		Inovação/Criatividade		
		Organização/planificação/gestão de prioridades		
		Liderança		
		Iniciativa		
		Capacidade de antecipação		
		Atitude reflexiva e proactiva		
	Competências de comunicação/relação	Actualização conhecimentos/desenvolvimento contínuo		
Atenção às necessidades do mercado e dos clientes				
Visão abrangente do mundo				
Empatia				
Diplomacia/assertividade				
Capacidade de comunicar				
<b>Cat. B Família</b>				
Subcategorias	Apoio dos pais (e/ou cônjuge) na tomada de decisão			
	Apoio do cônjuge/familiares na área da Gestão			
	Familiares com percurso empreendedor			
	Educação e valores transmitidos/Infância			
	Outras influências da família			
<b>Cat. C Contacto com o meio profissional</b>				
Subcategorias	Prática desportiva e qualidades desenvolvidas			
	Organização e participação em projectos			
	Experiência profissional			
	Ligação ao movimento associativo			
<b>Cat. D Factores contextuais/sociais</b>				
Subcategorias	Insatisfação com a situação actual/desejo de mudança			
	Rede de contactos			
	Apoio/recursos financeiros			
	Apoio dos amigos/outros			
	Influências de outras pessoas			
	Obtenção de resultados/intervenções eficazes			
Risco calculado e investimento reduzido				
<b>Cat. E Formação inicial</b>				
Subcategorias	Professores			
	Colegas			
	Actividades/Projectos			
	Disciplinas/conteúdos			
	<i>Erasmus</i>			
<b>Cat. F Formação continuada</b>				
Subcategorias	Investigação/Doutoramento			
	Formação Pós-Graduada			
	Congressos/oficinas de formação			
	Autodidactismo			
<b>Nº total de aspectos referidos pelos sujeitos</b>		15	17	

Aspecto referido pelo participante como sendo dos mais importantes no seu percurso

Aspecto referido pelo participante

#### 4.3.2.5. Análise das categorias e subcategorias

As participantes 1 (D) e 2 (EER) referiram um total de **15** e **17** aspectos, respectivamente, que tinham influenciado os seus percursos, contudo os mais importantes para estas participantes estavam relacionados com a formação inicial e atributos empreendedores: **“Perseverança”**, **“Inovação/Criatividade”**, **“Organização/planificação/gestão de prioridades”**, **“Liderança”** e **“Diplomacia/Assertividade”**, na categoria **“Atributos Empreendedores”**, para a participante 1 (D). Comparativamente, a participante 2 (EER) apenas enfatizou aqui a **“Disponibilidade/dedicação ao trabalho”**. Na categoria **“Formação inicial”**, a participante 1 (D) referiu a influência do *Erasmus* como sendo o aspecto que mais a influenciou, e a participante 2 (EER), por outro lado, referiu os **“Professores”**. Além destas, a participante 1 (D) enfatizou ainda a influência da **“Rede de contactos”**, enquanto que a 2 (EER) enfatizou a **“Obtenção de resultados/intervenções eficazes”**.

Passemos à análise detalhada destas subcategorias, tendo em conta que foram os aspectos determinantes nestes casos e que, de certa forma, reflectem a sua singularidade e a justificação para estarem inseridos neste perfil.

A participante 1 (D) referiu de forma explícita a influência da **perseverança**, bem como da **inovação**, que está presente em cada coreografia, em cada criação, pois referiu que aliado ao conceito de arte, está o de inovação, bem como o de **criatividade**, que se inter-relacionam entre si, considerando, por isso, que são características muito importantes e que influenciaram o seu percurso.

Referiu ainda que quando se trabalha com um grupo de pessoas, neste caso específico, com um grupo de artistas/dançarinos, existem características que assumem grande importância como é o caso da **diplomacia/assertividade**, para tentar contornar algumas situações e, algumas exigências que por vezes são feitas, bem como a **liderança e a capacidade de organização**.

Neste âmbito, a participante 2 (EER) enfatizou a **disponibilidade** como sendo uma característica que para ela assumiu muita importância no seu percurso, relacionando-a com o facto de fazer algo que gosta e com a importância que tem, para os pais das crianças, os técnicos se mostrarem disponíveis para os ouvir e dar apoio quando estes necessitam, aspecto que contribuiu para o êxito da empresa e dos serviços prestados:

*O gostar e acreditar naquilo que faço e o ser disponível (...) tem muito a ver com a relação e com a disponibilidade que nós prestamos às famílias em termos de apoio. Sentimos essa parceria e sentimos que os pais gostam ... das dicas, das sugestões que damos em termos técnicos e, mesmo, no próprio dia-a-dia das famílias, e muito apoio em termos também da escola.*

Na categoria “**Formação inicial**” a participante 1 (D) referiu o *Erasmus* que realizou em Londres, como sendo o aspecto que mais influenciou o seu percurso:

*(...) foi maravilhoso, não só a nível criativo como a nível de incentivo àquilo que eu queria fazer, como a nível de ganhar conhecimento práticos, pragmáticos e concretos...tipo, técnica, a que horas é que deve ser o ensaio geral... coisas assim muito práticas...a nível do empreendedorismo acho que é uma escola...para mim aquela escola e aquele curso que eu fui fazer, eu acho o ideal...*

Por outro lado, a participante 2 (EER), referiu-se à influência dos “**Professores**”, de entre os quais, o seu orientador de estágio desempenhou um papel preponderante no incentivo e apoio fornecido, chegando mesmo a participar nalgumas actividades da empresa, tal como outros professores, que, actualmente referenciam a sua clínica a outras pessoas:

*E o professor X também nos deu muita ajuda, no último ano de estágio incentivou muito. Acaba quase por ser uma família, porque nós temos um carinho muito especial por ele e ele sempre acreditou em nós, o que nem sempre acontece. Sempre nos deu forças, do género “vocês são capazes...por isso vamos para a frente e vamos continuar”. Houve outros professores que também nos deram forças, numa fase em que já estávamos implementados em termos de empresa, clínica, e que éramos sempre referenciados.*

Além destas, a participante 1 (D) enfatizou ainda a influência da “**Rede de contactos**” como sendo um aspecto importante, sobretudo no meio artístico, ao passo que a participante 2 (EER) enfatizou “**Resultados/intervenções eficazes**”, referindo que o facto de ter tido intervenções bem sucedidas e de conseguir mudar em alguma coisa a vida de várias crianças, alcançando os objectivos estipulados e contribuindo para a melhoria da sua qualidade de vida, é um aspecto que a estimula e incentiva a seguir em frente.

Um aspecto que é importante referir relativamente à participante 1 (D) relaciona-se com a exposição a diferentes estímulos no seio familiar: ao nível da actividade empreendedora e ao nível da própria actividade artística, o que não se verifica em mais nenhum participante e que certamente a influenciou.

Existem aspectos que foram referidos directamente pelas participantes, e que podem ser consultados no Quadro 17, contudo existem outros que não foram, mas que podemos relacionar com os que foram, como é o caso da **atenção às necessidades do mercado e dos clientes**, que embora não tendo sido referida directamente pela participante 1 (D), pode estar relacionada com a subcategoria **capacidade de antecipação**, na medida em que projectando o futuro e percebendo quais são as tendências futuras, ao nível da coreografia, mais facilmente se conseguirá ir ao encontro dos interesses do público.

### 4.3.3. Subtipo 2.2. Prevalência da formação inicial, família e prática desportiva (participante 7)

#### 4.3.3.1. Caracterização do participante 7 (GD) e respectiva empresa

Quadro 18. Caracterização do participante 7 (GD)

Participante 7	
Idade	40 anos
Actividade profissional da mãe	Limpezas domésticas
Actividade profissional do cônjuge	Relações Internacionais/ <i>Freelancer</i>
Habilitações Literárias	
Licenciatura/Local	Licenciatura em Educação Física e Desporto (Estágio em Gestão do Desporto) (1995) – FMH, UTL
Mestrado/Local	Mestrado em Gestão do Desporto – FMH, UTL
Experiência Profissional	
Experiência Profissional anterior à criação empresa/organização	Docência/Formação e Gestão Desportiva
Área empresa/organização	Acesso especializado por corda – manutenção Urbana e Industrial /Empresa
Actividade profissional actual	Sócio-gerente da empresa onde exerce funções ao nível da intervenção

Quadro 19. Caracterização da empresa/organização do participante 7 (GD)

Empresa/Organização 7	
Área da empresa/Organização	Acesso especializado por corda – manutenção Urbana e Industrial /Empresa
Tipo de organização	Empresa
Data início	1999
Inovação processo/produto	Inovação em ambas através da aplicação do método de acesso por corda para realizar trabalhos em altura, quer em ambientes externos ou internos, quer em espaços confinados, permitindo aceder a áreas de grande dificuldade de acesso (monumentos, fachadas,...).
Serviços prestados	<b>Manutenção/reparação e conservação; Consultoria; Formação; Inspeções e Ensaios não destrutivos; Montagens técnicas em altura; Multiserviços de Limpeza; Recuperação e Conservação do Património Histórico e Valorização Ambiental</b>
Apoios recebidos	Nenhum
Nº de Sócios fundadores	1 Sócio Fundador e actual Sócio Gerente da “empresa-mãe”, e mais 11 Sócios Gerentes das empresas associadas à “empresa-mãe”
Nº máximo de funcionários/colaboradores	1 Administrativa e mais 2 funcionários contratados, 11 colaboradores fixos e um corpo de <i>freelancer</i> de cerca de 45 pessoas
Nº clientes	41 Empresas e 31 condomínios particulares

#### **4.3.3.2. Percorso do participante 7 (GD)**

Indeciso entre Arquitectura e Desporto, acabando por prevalecer a sua motivação pela prática desportiva, concorre para Educação Física. Desde cedo que dava aulas em ginásios, maioritariamente Desportos de Combate.

Quando concorreu para a FMH não entrou e, como precisava de trabalhar, decidiu conciliar a melhoria de notas e o treino de actividades físicas (para os pré-requisitos da faculdade) com outros trabalhos, sendo em muitos deles mal remunerado para o nível de exigência e de esforço exigidos.

No ano seguinte, acabou por conseguir entrar para o curso que queria, tendo trabalhado durante todo o curso como forma de o conseguir pagar e de ajudar nas despesas de casa.

Nas férias escolares do 1º ano do curso, ele e um colega tiveram uma iniciativa que acabou por ser o embrião da sua actual empresa, embora na altura os dois tenham reconhecido que não estavam preparados para prosseguir, indo concluir o curso.

A meio do curso houve um professor que influenciou a sua atitude perante a vida e sua forma de pensar, o que o levou a pensar em novas saídas profissionais, além da tradicional saída para o ensino.

O seu estágio já esteve relacionado com a gestão desportiva, se bem que, segundo o próprio, não tenha tido influência na decisão de criação da própria empresa.

Mais tarde e quando estava a trabalhar num clube desportivo, na parte da gestão, decide abrir a sua empresa, que foi colmatar lacunas existentes no mercado e que, com base em valores como a honestidade, noção de compromisso e responsabilidade, o fizeram ganhar um lugar no mercado e vencer na sua área.

Quadro 20. Factores que influenciaram o percurso do participante 7 (GD)

Categorias e subcategorias		7 GD	
<b>Cat. A Atributos Empreendedores</b>			
Subcategorias	Características pessoais	Determinação	
		Resistência às adversidades	
		Confiança/Auto-estima	
		Perseverança/Persistência	
		Dinamismo	
		Motivação	
		Disponibilidade /Dedicação ao trabalho	
	Competências de concepção/planificação	Propensão para assumir riscos	
		Inovação/Criatividade	*
		Organização/planificação/gestão de prioridades	
		Liderança	
		Iniciativa	
		Capacidade de antecipação	
		Atitude reflexiva e proactiva	
	Competências de comunicação/relação	Actualização conhecimentos/desenvolvimento contínuo	
		Atenção às necessidades do mercado e dos clientes	
		Visão abrangente do mundo	
Empatia			
<b>Cat. B Família</b>			
Subcategorias	Apoio dos pais (e/ou cônjuge) na tomada de decisão		
	Apoio do cônjuge/familiares na área da Gestão		
	Familiares com percurso empreendedor		
	Educação e valores transmitidos/Infância		
	Outras influências da família		
<b>Cat. C Contacto com o meio profissional</b>			
Subcategorias	Prática desportiva e qualidades desenvolvidas		
	Organização e participação em projectos		
	Experiência profissional		
	Ligação ao movimento associativo		
<b>Cat. D Factores contextuais/sociais</b>			
Subcategorias	Insatisfação com a situação actual/desejo de mudança		
	Rede de contactos		
	Apoio/recursos financeiros		
	Apoio dos amigos/outros		
	Influências de outras pessoas		
	Obtenção de resultados/intervenções eficazes		
Risco calculado e investimento reduzido			
<b>Cat. E Formação inicial</b>			
Subcategorias	Professores		
	Colegas		
	Actividades/Projectos		
	Disciplinas/conteúdos		
	Erasmus		
<b>Cat. F Formação continuada</b>			
Subcategorias	Investigação/Doutoramento		
	Formação Pós-Graduada		
	Congressos/oficinas de formação		
	Autodidactismo		
<b>Nº total de aspectos referidos pelo sujeito</b>		14	

■ Aspecto referido pelo participante como sendo dos mais importantes no seu percurso

▨ Aspecto referido pelo participante

\* Inovação, referida indirectamente quando caracterizam os serviços prestados nas suas empresas e a preocupação que tiveram em oferecer algo inovador.

#### 4.3.3.3. Análise das categorias e subcategorias

O participante 7 (GD) referiu um total de **14** aspectos que tinham influenciado o seu percurso, contudo os mais importantes estavam relacionados com a formação inicial, família e prática desportiva, sendo aos últimos dois que atribui maior importância: **“Educação e valores transmitidos/infância”, “Prática desportiva e qualidades desenvolvidas”**.

Dentro da categoria **“Formação inicial”** referiu ainda os seguintes aspectos: **“Professores”, “Colegas” e “Disciplinas/conteúdos”**.

Passemos à análise detalhada destas subcategorias, tendo em conta que foram os aspectos determinantes neste caso e que, de certa forma, reflectem a sua singularidade e a justificação para estar inserido neste perfil.

A subcategoria **“Educação e valores transmitidos/infância”** está relacionada com o facto de ter sido criado por três mulheres e pelos valores que estas lhe transmitiram, referindo também a casa onde cresceu por ser um espaço privilegiado que lhe permitiu desenvolver uma série de características que tiveram muita influência no seu percurso:

*Tive uma infância maravilhosa, fui criado e educado por três mulheres, a minha tia, a minha avó e a minha mãe, que me encheram de carinho, mas simultaneamente me explicaram e me deram condições para perceber que também é necessário um conjunto de outros aspectos, como por exemplo a responsabilidade. E isso, de ter tido uma infância feliz, foi algo muito relevante. Por outro lado, o facto de ter vivido, como criança, numa casa que tinha espaço livre, tinha espaço verde, tinha árvores, em que todas as minhas brincadeiras eram muito activas...subir às árvores, descer das árvores, de passar de uma árvore para a outra, ou seja, havia uma acção constante, que foi alimentando e estimulando uma inteligência criativa, bem como a reflexão e o pensamento dirigidos para a acção.*

O facto de não ter referido o apoio da família está relacionado com a surpresa que a mãe teve quando o filho lhe disse que ia sair do clube onde estava a trabalhar, para criar a sua empresa, ainda por cima, sendo o objecto da empresa o que era, numa área pouco conhecida, o que oferecia ainda uma maior insegurança.

Relativamente à subcategoria “**Prática desportiva e qualidades desenvolvidas**”, o participante referiu que este também foi um aspecto determinante no seu percurso, responsável pelo desenvolvimento de um conjunto de características que o transformaram na pessoa que é hoje:

*A outra fase que eu considero determinante, teve a ver com o meu percurso na prática desportiva, com espaços de combate. (...) E esta fase, penso que foi determinante para um aperfeiçoamento pessoal, de determinadas qualidades, que eu hoje considero que são muito importantes quando estou envolvido nos projectos.*

Por último, no que se refere à categoria “**Formação Inicial**”, o participante referiu que houve um **professor** que o marcou pela postura que tinha, não só relativamente ao Desporto, mas relativamente à vida de uma forma geral, que o fez pensar nas coisas de outra forma, alertando-o para o facto de o mercado de trabalho deles não se resumir ao da docência, abrindo-lhe outras perspectivas e incutindo-lhe um papel activo na construção do seu futuro profissional:

*(...) a disciplina que mais relevo teve nessa perspectiva, e que para mim foi muito importante, chamava-se Sistemática das Actividades Desportivas, dada por uma pessoa muito especial, pelo professor X. E eu penso que me fez mudar muito, pelo bom sentido, a perspectiva como eu olhava para o desporto, como eu olhava para o contexto desportivo, como eu olhava para a faculdade, como eu olhava para um conjunto de coisas. E nessa perspectiva sem dúvida, para mim, foi altamente motivador e relevante.*

Visão passada pelo professor: *Então, vocês podem começar a pensar ser empresários de vocês mesmos gerindo a vossa carreira...e pensarem que, se calhar, há oportunidades muito mais relevantes, daqui a quatro anos, muito mais interessantes, do que esta visão que vocês têm...*

*Essa perspectiva, aquilo funcionou assim como uma chapada. Então começa-se a perspectivar uma série de outras opções, e começo a olhar para as coisas de outra maneira, marcando ali uma viragem de pensamento.*

Por outro lado, referiu ainda a realização de actividades paralelas à faculdade, a convite de um antigo professor, nas quais se deparou, por exemplo, com a questão do suporte financeiro que todos os projectos necessitam:

*Ele foi meu professor e, quando deixo de ser aluno dele, desafia-me a mim e a um colega meu de turma, para fazermos uma sociedade. Eventualmente, considerou que, se calhar, tínhamos alguns requisitos que ele achou que eram interessantes, e tinha projectos que gostava de desenvolver connosco. Essa foi a proposta, nós aceitámos e começámos a fazer coisas. Lembro-me perfeitamente que a experiência foi muito relevante, enquanto durou. Foi sentir, entre outras coisas, que eu tenho ideias de trabalho, mas se não tenho recursos, não posso estar no projecto.*

Realçou também a **disciplina** de Sistemática das Actividades Desportivas como tendo contribuído para o seu percurso, na medida em que estava relacionada com a organização e implementação de projectos, aspecto que valoriza muito e que acha que se deve fomentar no Ensino Superior como forma de aproximar os jovens da realidade. Referiu também que alguns professores e **colegas** com os quais conviveu na licenciatura tinham os seus projectos empresariais (ex. escola de judo, etc.), e que isso também o influenciou, na medida em que o fez pensar que um dia também gostava de ter o seu próprio projecto.

Existem aspectos que foram referidos directamente pelo participante, e que podem ser consultados no Quadro 20, contudo, existem outros que não foram, mas que podemos relacionar com os que foram, como é o caso da **capacidade de antecipação**, que embora não tendo sido referida directamente pelo participante, está relacionada com as subcategorias **atitude reflexiva e proactiva e atenção às necessidades do mercado e dos clientes**, na medida em que, se se reflectir sobre os serviços que o mercado necessita e que ainda não são fornecidos por nenhuma empresa, pode-se antecipar uma necessidade, fornecendo os respectivos serviços.

Existem outros aspectos que não foram referidos pelo participante, como é o caso do **apoio/recursos financeiros**, que foi um aspecto que numa fase inicial levantou algumas dificuldades, mas enfatiza o facto de não ter recorrido a qualquer tipo de apoios externos, referindo que se uma ideia for suficientemente boa, vale por si só. Todo o dinheiro ganho, era gasto na empresa para que esta se desenvolvesse.

Por outro lado, também não referiu o **apoio dos amigos**, pelo facto de nenhum o ter apoiado ou incentivado a prosseguir com a ideia, achando que esta não ia resultar.

A falta de apoio por parte dos amigos e da própria mãe poderá derivar da falta de conhecimento sobre a área, e não se afigurando um serviço muito comum, pelo menos na altura em que decidiu avançar com a criação da empresa. Contudo e aos poucos, esta atitude de descrédito e falta de apoio, passou para uma fase de aceitação, encontrando-se actualmente numa fase de reconhecimento pelos serviços prestados.

É também interessante analisar o facto de este participante ter referido maioritariamente **características pessoais** na Categoria “**Atributos Empreendedores**” o que se relaciona com o perfil que apresenta de “lutador”, relacionado eventualmente com a prática ao nível dos Desportos de Combate.

#### 4.3.4. Subtipo 2.3. Prevalência da formação inicial e insatisfação com a situação profissional (participante 5)

##### 4.3.4.1. Caracterização do participante 5 (ERG) e respectiva empresa

Quadro 21. Caracterização do participante 5 (ERG)

Participante 5	
Idade	37 anos
Actividade profissional do pai	Dono de um café
Actividade profissional da mãe	Dona de um café
Habilitações Literárias	
Licenciatura/Local	Licenciatura em Ergonomia (1998) - FMH, UTL
Mestrado/Local	Mestrado em Ergonomia na Segurança no Trabalho (2006) – FMH, UTL
Pós-Graduação/Local	Pós-Graduação em “Empreendedorismo e Criação de Empresas” (2006) – INDEG, ISCTE
Outros	Curso Prático em Epidemiologia (2001) – FML, UL Curso de Especialização em Técnico Superior de Segurança e Higiene no Trabalho (2002), na FCT, UNL
Experiência Profissional	
Experiência Profissional anterior à criação empresa/organização	Ergonomista e coordenação de projectos numa empresa. Docência/Formação
Área empresa/organização	Ergonomia/Empresa
Actividade profissional actual	Sócio-Gerente da empresa onde exerce funções ao nível da intervenção ergonómica

Quadro 22. Caracterização da empresa/organização do participante 5 (ERG)

Empresa/Organização 5	
Área da empresa/Organização	Ergonomia
Tipo de organização	Empresa
Data início	2006
Inovação processo/produto	Inovação em ambas, na medida em que trabalha com o cliente, realizando um diagnóstico aprofundado das suas necessidades, para posteriormente lhe dar uma resposta adequada. Tb. inova por ser a primeira empresa privada em Portugal a dedicar-se <b>exclusivamente</b> à oferta de <b>serviços em Ergonomia</b>
Serviços prestados	<b>Diagnóstico</b> (identificação das necessidades reais), <b>Desenvolvimento</b> (Apoiar as empresas na preparação e na fase de intervenção), <b>Outsourcing</b> , <b>Programas de Investigação Aplicada</b>
Apoios recebidos	Nenhum
Nº Sócios fundadores	2 Sócios Gerentes onde actualmente 1 é Sócio Gerente
Nº máximo de funcionários/colaboradores	3 Funcionários em regimes contratuais diferentes
Nº clientes/volume negócios	8 Empresas

#### **4.3.4.2. Percorso do participante 5 (ERG)**

Sempre se sentiu motivado pelo desporto e pela FMH, que, por influência dos seus professores de Educação Física e pelos comentários que faziam acerca da sua experiência lá, exerciam um enorme fascínio sobre si.

Entrou para o ISEF, mas para o curso de Ergonomia, que acabou por motivá-lo. Durante o período da licenciatura desenvolveu uma série de actividades na faculdade, as quais considera terem sido muito relevantes para a criação e gestão da empresa.

Após a licenciatura, ficou a trabalhar numa empresa prestigiada na área, numa posição relativamente estável, se bem que aquém das suas expectativas e ambições, com a qual não se contentou, sentindo-se estagnado e com vontade de evoluir e de crescer. Aliás, o descontentamento com a sua situação profissional actual foi um dos aspectos que mais o incentivou à criação da sua empresa.

Acabou por formar uma empresa na área da Ergonomia em conjunto com outra sócia. Embora as dificuldades iniciais tenham sido muitas (e continuam a ser), aos poucos vão conquistando o mercado.

Provém de uma família tipicamente empreendedora, referindo ter sido influenciado desde sempre por esse espírito.

Actualmente, e além da sua actividade empresarial, mantém a função de docência na área da Ergonomia no Ensino Superior.

Quadro 23. Factores que influenciaram o percurso do participante 5 (ERG)

Categorias e subcategorias		5 ERG	
<b>Cat. A Atributos Empreendedores</b>			
Subcategorias	Características pessoais	Determinação	
		Resistência às adversidades	▨
		Confiança/Auto-estima	▨
		Perseverança/Persistência	
		Dinamismo	
		Motivação	
		Disponibilidade /Dedicação ao trabalho	
	Propensão para assumir riscos		
	Competências de concepção/planificação	Inovação/Criatividade	■
		Organização/planificação/gestão de prioridades	
		Liderança	
		Iniciativa	
		Capacidade de antecipação	▨
		Atitude reflexiva e proactiva	
		Actualização conhecimentos/desenvolvimento contínuo	
	Atenção às necessidades do mercado e dos clientes	▨	
Visão abrangente do mundo			
Competências de comunicação/relação	Empatia		
	Diplomacia/assertividade		
	Capacidade de comunicar		
<b>Cat. B Família</b>			
Subcategorias	Apoio dos pais (e/ou cônjuge) na tomada de decisão	▨	
	Apoio do cônjuge/familiares na área da Gestão		
	Familiares com percurso empreendedor	▨	
	Educação e valores transmitidos/Infância		
	Outras influências da família		
<b>Cat. C Contacto com o meio profissional</b>			
Subcategorias	Prática desportiva e qualidades desenvolvidas		
	Organização e participação em projectos	▨	
	Experiência profissional		
	Ligação ao movimento associativo	▨	
<b>Cat. D Factores contextuais/sociais</b>			
Subcategorias	Insatisfação com a situação actual/desejo de mudança	■	
	Rede de contactos	▨	
	Apoio/recursos financeiros	▨	
	Apoio dos amigos/outros	▨	
	Influências de outras pessoas		
	Obtenção de resultados/intervenções eficazes		
Risco calculado e investimento reduzido			
<b>Cat. E Formação inicial</b>			
Subcategorias	Professores	▨	
	Colegas	▨	
	Actividades/Projectos	▨	
	Disciplinas/conteúdos	▨	
	Erasmus		
<b>Cat. F Formação continuada</b>			
Subcategorias	Investigação/Doutoramento		
	Formação Pós-Graduada	▨	
	Congressos/oficinas de formação		
	Autodidactismo		
<b>Nº total de aspectos referidos pelo sujeito</b>		18	

■ Aspecto referido pelo participante como sendo dos mais importantes no seu percurso

▨ Aspecto referido pelo participante

#### 4.3.4.3. Análise das categorias e subcategorias

O participante 5 (ERG) referiu um total de **18** aspectos que tinham influenciado o seu percurso, contudo os mais importantes para este participante estavam relacionados com a formação inicial e com **a insatisfação com a situação profissional**, sendo este último o que teve mais importância, tendo aludido, além deste, as seguintes subcategorias pertencentes à categoria “**Formação inicial**”: “**Professores**”, “**Colegas**”, “**Actividades/projectos**” e “**Disciplinas/Conteúdos**”. Ainda referiu uma subcategoria referente a uma característica pessoal, que foi a “**Inovação/Criatividade**”, como tendo sido determinante no seu percurso.

Passemos à análise detalhada destas subcategorias, tendo em conta que foram os aspectos determinantes neste caso e que, de certa forma, reflectem a sua singularidade e a justificação para estar inserido neste perfil.

A subcategoria “**Insatisfação com a situação actual/desejo de mudança**”, está relacionada com o facto de não estar satisfeito com as funções que desempenhava no seu antigo local de trabalho, achando que podia fazer muito mais:

*A partir de determinada altura a minha situação profissional estava a estagnar, o que me deixava de alguma forma desconfortável e perante esse cenário, pensei um bocado sobre a vida e achei que era o momento para dar o salto. O primeiro aspecto, sem dúvida, foi a insatisfação com a situação profissional...achar que eu conseguia dar mais coisas.*

No que se refere à categoria “**Formação inicial**”, o participante referiu que houve um **professor** que promovia o contacto com pessoas de referência na área e empreendedores e que isso o influenciou:

*Através de um docente nós éramos confrontados com a participação em seminários, éramos confrontados com aquelas pessoas que lemos em artigos e, sabíamos que algumas dessas pessoas faziam consultoria, ou tinham empregos delas próprias, e era como se aquilo significasse o topo da carreira.*

Além dos professores, refere também que houve um **colega** em particular que o influenciou e que sempre o apoiou (e continua a apoiar): *Há um colega que ainda hoje está muito próximo de nós, ele tem sido sempre um grande apoio e um grande incentivo. É uma pessoa que nunca diz não a algumas coisas que nós precisamos.*

*Está sempre disponível para dar, na medida do que ele tem, dentro das suas possibilidades e competências.*

Referiu ainda que participou num conjunto de **actividades**, enquanto esteve na FMH, ligadas à Associação de Estudantes, a Órgãos de Gestão e a outros projectos que contribuíram para o seu percurso, nomeadamente no que se refere ao trabalho com pessoas e aprender a gerir relações humanas, organização e implementação de projectos. Por último, referiu que houve uma **disciplina** que o influenciou porque fomentava o pensamento divergente e a criatividade através da solicitação de “tarefas abertas”, o que se relaciona com o perfil empreendedor:

*Antropometria e Design Ergonómico onde nós tínhamos objectivos, ou trabalhos propostos pelo docente, que não tinham uma única solução, a solução variava de acordo com a nossa criatividade ou com a inovação que quiséssemos dar ao trabalho. Talvez esta disciplina tenha sido aquela que, (terão, eventualmente, existido outras) nos dava a possibilidade de desenvolvermos mais a componente criativa.*

A **inovação** foi indicada pelo participante de forma explícita, quando este referiu que sente vontade em fazer coisas diferentes, considerando este aspecto como um dos que mais influenciou o seu percurso e a decisão de criação da empresa. De qualquer modo, e como já foi explicado anteriormente, esta subcategoria está presente nos serviços e produtos oferecidos pela sua empresa.

Podemos relacionar a **resistência às adversidades**, referida pelo participante com a **confiança**, na medida em que para um indivíduo conseguir resistir às adversidades, quanto mais confiança tiver nas suas capacidades, e naquilo que sabe que é capaz de fazer, mais facilmente conseguirá resistir e ultrapassar as dificuldades.

Embora o participante não tenha referido a **disponibilidade**, esta está implícita no seu discurso quando referiu que desde que tem a empresa, deixou de ter horários fixos, trabalhando quando é necessário e não em função de um determinado horário, em ordem a cumprir os prazos impostos, aspecto que se relaciona com a subcategoria **atenção às necessidades do mercado e dos clientes**.

### 4.3.5. Perfil 3 – Prevalência dos atributos empreendedores, experiência profissional e formação continuada (participante 3)

#### 4.3.5.1. Caracterização da participante 3 (EXS) e respectiva empresa

Quadro 24. Caracterização da participante 3 (EXS)

Participante 3	
Idade	39 anos
Actividade profissional do pai	Gerente de loja de roupa
Actividade profissional da mãe	Administrativa
Actividade profissional do cônjuge	Gestor
Habilitações Literárias	
Licenciatura/Local	Licenciatura em Ciências do Desporto - Educação Física e Desporto (1993) – FMH, UTL
Mestrado/Local	Mestrado em Exercício e Saúde (1999) – FMH, UTL
Doutoramento/Local	Doutoranda em Exercício e Saúde – Gestão de Peso (desde 2000) – FMH, UTL
Experiência Profissional	
Experiência Profissional anterior à criação empresa/organização	Trabalho em <i>Health Clubs</i> . Docência
Área empresa/organização	Gestão do Peso/Clínica
Actividade profissional actual	Sócia fundadora da Clínica onde exerce funções ao nível da intervenção; responsável por programas de Educação para a Saúde nas escolas

Quadro 25. Caracterização da empresa/organização da participante 3 (EXS)

Empresa/Organização 3	
Área da empresa/Organização	Gestão do Peso/Clínica
Tipo de organização	Empresa
Data início	2003 até à actualidade
Inovação processo/produto	Inovação em ambas porque trabalha de uma forma integrada com diferentes valências: Psicologia, Nutrição, Exercício e, até, Medicina, conduzindo a uma perda de peso gradual, baseada em alterações comportamentais que induzem um estilo de vida mais saudável, oferecendo também <i>workshops</i> e diversos programas em parceiras com empresas, escolas e hotéis
Serviços prestados	<b>Consultoria em fisiologia do controlo de peso</b> (Avaliação da composição corporal, Estimativa da perda de peso, etc.), <b>Consultoria em educação alimentar</b> (Avaliação nutricional e Elaboração do plano alimentar), <b>Consultoria em psicologia do controlo de peso</b> , <b>Workshops interactivos-informativos</b> , <b>Cursos de valorização pessoal</b> ( <i>Make-up</i> , Auto-massagem, Etiqueta, etc.)
Apoios recebidos	Nenhum
Nº Sócios fundadores	4 Sócios fundadores, em que actualmente 1 é sócio gerente
Nº máximo de funcionários/colaboradores	1 Recepcionista, 6 Técnicos em regime de prestação de serviços e 11 estagiários de diferentes faculdades
Nº clientes	Cerca de 15 pessoas por mês na clínica para fazerem programas com a duração de 1 ano

#### 4.3.5.2. Percurso da participante 3 (EXS)

Começou a trabalhar desde cedo nos *Health Clubs*, o que lhe permitiu ganhar algum à vontade com as pessoas, lidando com pessoas de diferentes faixas etárias, de diferentes estatutos. Considera que o facto de ter começado a trabalhar desde cedo foi um aspecto fulcral no seu percurso e na forma como encara a vida.

As suas motivações relacionadas com o desporto conduziram-na até à FMH, onde fez a licenciatura em Educação Física e Desporto, que coexistiu com o seu trabalho nos *Health Clubs*. Considera que nunca foi uma aluna brilhante e que o que lhe interessava eram as relações humanas.

Embora tenha dado aulas em escolas durante 10 anos, achou que, a determinada altura, as suas capacidades estavam a ser subestimadas e que existiam lacunas no mercado que lhe permitiam implementar projectos bem sucedidos, que fossem colmatar essas lacunas. Ou seja, quando acabou o curso, foi dar aulas e continuou a trabalhar em *Health Clubs*.

Depois dos conhecimentos adquiridos no Mestrado, o interesse na área da Gestão do Peso foi aumentando, altura em que decide abrir uma empresa direccionada para o Controlo de Peso, reunindo várias áreas que trabalhavam de forma integrada. Mais tarde decide prosseguir com o Doutoramento, seguindo a vertente da investigação no âmbito do Controlo do Peso. Sempre acreditou que a formação era um alicerce fundamental para conseguir atingir os seus objectivos na empresa.

Um dos aspectos que para a participante constituíram, desde início, uma prioridade foi o saber gerir a sua vida e estabelecer prioridades, envolvendo o seu cônjuge na empresa e nunca se esquecendo que a família estava em primeiro lugar.

Critica os jovens de hoje, que não sabem o quanto difícil e árdua é a vida, reflexos de uma educação caracterizada pelo facilitismo, que começa em casa, com os pais, e continua na escola, com os professores e que, por vezes, não os preparam para o mundo real do trabalho e para as dificuldades que aí surgem, e critica, também, as faculdades pois alguns docentes têm falta de experiências práticas e, estão muito ligados à componente teórica do ensino.

Actualmente está a terminar o Doutoramento, tem alguns projectos na televisão e tem a sua clínica.

Quadro 26. Factores que influenciaram o percurso da participante 3 (EXS)

Categorias e subcategorias		3 EXS			
<b>Cat. A Atributos Empreendedores</b>					
Subcategorias	Características pessoais	Determinação			
		Resistência às adversidades			
		Confiança/Auto-estima			
		Perseverança/Persistência			
		Dinamismo			
		Motivação			
		Disponibilidade /Dedicação ao trabalho			
	Competências de concepção/planificação	Propensão para assumir riscos			
		Inovação/Criatividade	*		
		Organização/planificação/gestão de prioridades			
		Liderança			
		Iniciativa			
		Capacidade de antecipação			
		Atitude reflexiva e proactiva			
	Competências de comunicação/relação	Actualização conhecimentos/desenvolvimento contínuo			
		Atenção às necessidades do mercado e dos clientes			
		Visão abrangente do mundo			
		Empatia			
<b>Cat. B Família</b>					
Subcategorias	Competências de comunicação/relação	Diplomacia/assertividade			
		Capacidade de comunicar			
		<b>Cat. C Contacto com o meio profissional</b>			
		Subcategorias	Competências de comunicação/relação	Prática desportiva e qualidades desenvolvidas	
				Organização e participação em projectos	
Experiência profissional					
Ligação ao movimento associativo					
<b>Cat. D Factores contextuais/sociais</b>					
Subcategorias	Competências de comunicação/relação	Insatisfação com a situação actual/desejo de mudança			
		Rede de contactos			
		Apoio/recursos financeiros			
		Apoio dos amigos/outros			
		Influências de outras pessoas			
		Obtenção de resultados/intervenções eficazes			
<b>Cat. E Formação inicial</b>					
Subcategorias	Competências de comunicação/relação	Risco calculado e investimento reduzido			
		Professores			
		Colegas			
		Actividades/Projectos			
		Disciplinas/conteúdos			
<b>Cat. F Formação continuada</b>					
Subcategorias	Competências de comunicação/relação	Erasmus			
		Investigação/Doutoramento			
		Formação Pós-Graduada			
		Congressos/oficinas de formação			
<b>Nº total de aspectos referidos pelo sujeito</b>		18			

■ Aspecto referido pelo participante como sendo dos mais importantes no seu percurso

▨ Aspecto referido pelo participante

\* Inovação, referida indirectamente quando caracterizam os serviços prestados nas suas empresas e a preocupação que tiveram em oferecer algo inovador.

#### 4.3.5.3 Análise das categorias e subcategorias

A participante 3 (EXS) referiu um total de **18** aspectos como tendo influenciado o seu percurso, contudo os mais importantes estavam relacionados com os atributos empreendedores, experiência profissional e com a formação continuada e foram os seguintes: “**Organização/planificação/gestão de prioridades**”, “**Empatia**”, “**Experiência profissional**” e “**Investigação/Doutoramento**”.

Passemos à análise detalhada destas subcategorias, tendo em conta que foram os aspectos determinantes neste caso e que, de certa forma, reflectem a sua singularidade e a justificação para estar inserida neste perfil.

A subcategoria “**Organização/planificação/gestão de prioridades**”, está relacionada com a capacidade da participante saber gerir a sua vida e estabelecer prioridades, tentando manter o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar, referindo que se um destes pólos estiver em desequilíbrio, irá afectar o outro: *saber criar prioridades na minha vida, a nível da vida emocional, familiar, profissional, passa por todas as vidas, passa pela vida do meu corpo, (...) o ter sabido gerir prioridades de coisas que tinha para fazer, nos momentos certos, acho que foi fundamental.*

A subcategoria “**Empatia**”, está relacionada com a subcategoria “**Experiência profissional**”, que a participante teve nos *Health Clubs* antes de criar a sua empresa e que em muito contribuiu para o seu percurso:

*Dar aulas de aeróbica em ginásios a pessoas muito mais velhas do que eu, conhecer uma panóplia e uma diversidade de pessoas, que me fez hoje sentir segura no contacto humano, na identificação, na empatia que estabeleço com elas. Acho que é fundamental ser-se um ser humano empático, perceber o que é que sente a pessoa que está desse lado, perceber o que é que sentem as pessoas que estão no mercado, nesta altura.*

No que se refere à categoria “**Contacto com o meio profissional**”, a participante atribuiu grande importância à sua **experiência profissional anterior**, referindo que foi um dos aspectos que mais influenciou o seu percurso:

*Eu sempre trabalhei em Health Clubs desde muito nova, com 17 anos já trabalhava, o que me deu uma perspectiva mais comercial e contribuiu para a tal facilidade de comunicação, a tal versatilidade em dar-me com várias*

*faixas etárias e perceber que não há negócios senão houver dinheiro. O facto de eu ter trabalhado a minha vida toda foi fundamental.*

Esta participante realça também o papel da formação no seu percurso, tanto ao nível da formação inicial, como do Mestrado, considerando contudo, que o **Doutoramento** e as actividades de **investigação** no âmbito do controlo do peso, foram dos aspectos que mais a influenciaram, pelos conhecimentos adquiridos, relacionados com o objecto da sua empresa.

Realça também o conhecimento que obteve por parte de um professor: *Obtive conhecimento através do Professor X, que entretanto, veio dos Estados Unidos onde trabalhava já naquela área e, portanto, através dele nós recebemos muitos conhecimentos.* Além dos professores, considera que o convívio que teve com os seus colegas foi um importante contributo: *Os meus colegas que integravam a equipa, uns deles eram nutricionistas, médicos, todos trabalhavam na mesma área, foi uma formação muito importante para mim.* Por outro lado, referiu ainda que o facto de ir a muitos congressos científicos, no âmbito do Doutoramento, contribui para a permanente actualização de conhecimentos no âmbito da Gestão de Peso: *Os congressos científicos que vou, têm um impacto grande, tento ir pelo menos a 2 por ano: um nos EUA e outro na Europa, para me manter actualizada.*

Um aspecto que será interessante reflectir neste caso, é o facto de esta participante realçar a importância do Doutoramento e não tanto a do Programa Peso, ao nível da investigação, tendo em conta que, em contactos informais, com antigos docentes, este é o aspecto que aponta como tendo sido mais relevante e mais relacionado com o objecto da sua empresa. Contudo, a explicação deste facto talvez esteja relacionada com a ligação que este Programa de Investigação tem ao seu Doutoramento, que a participante não individualiza, por estar inserido num contexto formativo mais amplo, onde existiram outros aspectos que também a influenciaram e que ela valorizou, como foi referido anteriormente.

A **resistência às adversidades** embora não tenha sido referida pela participante, está implícita no seu discurso, quando refere que, muitas vezes, teve respostas negativas, mas que isso não foi razão para desistir, o que nos remete para a perseverança/persistência e, inevitavelmente, para a confiança e auto-estima.

#### 4.3.6. Perfil 4 – Prevalência da insatisfação/inconformismo com a situação profissional (participante 6)

##### 4.3.6.1. Caracterização do participante 6 (EF) e respectiva empresa

Quadro 27. Caracterização do participante 6 (EF)

Participante 6	
Idade	52 anos
Actividade profissional do pai	Financeiro
Actividade profissional da mãe	Professora de Educação Física
Actividade profissional do cônjuge	Médica
Habilitações Literárias	
Licenciatura/Local	Licenciatura em Educação Física (1984) – ISEF, UTL
Mestrado/Local	Mestrado em Ciências da Educação, Metodologia da Educação Física (1989) – ISEF, UTL
Doutoramento/Local	Doutoramento em Ciências da Educação (1997) – FMH, UTL
Experiência Profissional	
Experiência Profissional anterior à criação empresa/organização	Docência/Formação
Área empresa/organização	Desporto e Formação/Empresa
Actividade profissional actual	Docente em estabelecimento de Ensino Superior onde acumula funções ao nível dos órgãos de gestão

Quadro 28. Caracterização da empresa/organização do participante 6 (EF)

Empresa/Organização 6	
Área da empresa/Organização	Desporto e Formação
Tipo de organização	Empresa
Data início e fim	1987, tendo sido extinta em 1992
Inovação processo/produto	Inovação em ambas na medida em que criou outros meios de formação e de intervenção. Ofereceu formação através de videogramas e desenvolveu um <i>software</i> dirigido para a observação de jogos de desportos colectivos e para a observação de aulas. Esse <i>software</i> foi posteriormente aplicado na formação e permitiu a actualização em áreas que nunca tinham sido trabalhadas.
Serviços prestados	<b>Formação</b> para professores, treinadores e dirigentes desportivos; <b>Produção de produtos audiovisuais</b> (ex: videogramas) para formação; <b>Organização de eventos desportivos</b>
Apoios recebidos	Nenhum
Nº Sócios fundadores	6 Sócios fundadores e posteriormente diferenciaram-se 2 Sócios Gerentes
Nº máximo de funcionários/colaboradores	23 Colaboradores em regimes contratuais diferentes
Nº clientes	2500 Clientes

#### **4.3.6.2. Percurso do participante 6 (EF)**

Um dos aspectos que o caracteriza é o facto de ter começado a trabalhar desde cedo e embora tenha chegado a frequentar o curso de Medicina, pelo facto de este curso não ser compatível com os seus horários de trabalho, acabou por desistir e escolher outro curso que fosse compatível e que também fosse ao encontro dos seus interesses e motivações, entrando, assim, para o curso de Educação Física.

Durante os dois primeiros anos de curso manteve o regime de trabalhador-estudante, conciliando da melhor forma o trabalho com a formação académica, contudo, do 3º ao 5º ano trabalhou numa escola, o que lhe permitiu ter mais tempo disponível para investir e dedicar-se ao curso de Educação Física.

Quando começou a trabalhar na docência, em conjunto com outros colegas que tinham estudado consigo, sentiram necessidades de oferecer ao mercado outro tipo de serviços, que não eram oferecidos através dos seus locais de trabalho e que correspondiam a uma preocupação de fazer uma intervenção no âmbito da Formação em Educação Física e Desporto.

Então, paralelamente à sua actividade profissional, decidem iniciar um projecto de uma empresa, que nunca constituiu uma decisão de alto risco, implicando um investimento reduzido e coexistindo sempre com o seu trabalho.

Entretanto, realiza o Mestrado e uns anos mais tarde a empresa acaba por se extinguir por várias razões, nomeadamente: o facto de ter havido condições para realizar essa actividade nos seus próprios locais de trabalho, a falta de apoio à iniciativa privada por parte do estado e, também, uma atitude concorrencial em vez de uma atitude de parceria, agravada pela desonestidade das pessoas que recorriam frequentemente à “pirataria” (cópias das cassetes e dos próprios livros...) e, também, o facto de cada um dos sócios ter seguido outros percursos e ter abraçado outras opções de vida.

Quadro 29. Factores que influenciaram o percurso do participante 6 (EF)

Categorias e subcategorias		6 EF	
<b>Cat. A Atributos Empreendedores</b>			
Subcategorias	Características pessoais	Determinação	
		Resistência às adversidades	
		Confiança/Auto-estima	
		Perseverança/Persistência	
		Dinamismo	
		Motivação	
	Competências de concepção/planificação	Disponibilidade /Dedicação ao trabalho	
		Propensão para assumir riscos	
		Inovação/Criatividade	*
		Organização/planificação/gestão de prioridades	
		Liderança	
		Iniciativa	
		Capacidade de antecipação	
	Competências de comunicação/relação	Atitude reflexiva e proactiva	
		Actualização conhecimentos/desenvolvimento contínuo	
Atenção às necessidades do mercado e dos clientes			
Visão abrangente do mundo			
	Empatia		
	Diplomacia/assertividade		
	Capacidade de comunicar		
<b>Cat. B Família</b>			
Subcategorias	Apoio dos pais (e/ou cônjuge) na tomada de decisão		
	Apoio do cônjuge/ familiares na área da Gestão		
	Familiares com percurso empreendedor		
	Educação e valores transmitidos/Infância		
	Outras influências da família		
<b>Cat. C Contacto com o meio profissional</b>			
Subcategorias	Prática desportiva e qualidades desenvolvidas		
	Organização e participação em projectos		
	Experiência profissional		
	Ligação ao movimento associativo		
<b>Cat. D Factores contextuais/sociais</b>			
Subcategorias	Insatisfação com a situação actual/desejo de mudança		
	Rede de contactos		
	Apoio/recursos financeiros		
	Apoio dos amigos/outros		
	Influências de outras pessoas		
	Obtenção de resultados/intervenções eficazes		
Risco calculado e investimento reduzido			
<b>Cat. E Formação inicial</b>			
Subcategorias	Professores		
	Colegas		
	Actividades/Projectos		
	Disciplinas/conteúdos		
	Erasmus		
<b>Cat. F Formação continuada</b>			
Subcategorias	Investigação/Doutoramento		
	Formação Pós-Graduada		
	Congressos/oficinas de formação		
	Autodidactismo		
<b>Nº total de aspectos referidos pelo sujeito</b>		11	

■ Aspecto referido pelo participante como sendo dos mais importantes no seu percurso

▨ Aspecto referido pelo participante

\* Inovação, referida indirectamente quando caracterizam os serviços prestados nas suas empresas e a preocupação que tiveram em oferecer algo inovador.

#### 4.3.6.3. Análise das categorias e subcategorias

O participante 6 (EF) referiu um total de **11** aspectos que tinham influenciado o seu percurso, contudo o mais importante para este participante foi a “**Insatisfação com a sua situação actual/desejo de mudança**”.

Passemos à análise detalhada desta subcategoria, tendo em conta que foi o aspecto determinante neste caso e que, de certa forma, reflecte a sua singularidade e a justificação para estar inserido neste perfil.

A subcategoria “**Insatisfação com a sua situação actual/desejo de mudança**” foi o aspecto que mais motivou o participante a criar uma empresa, em conjunto com outros colegas que sentiam o mesmo:

*Acho que era mais um inconformismo, talvez, aquilo que influenciava mais a situação. No fundo aquilo foi um pouco a resposta, que algumas pessoas encontraram, para realizar actividades que no seu espaço natural (que poderia fazer isso), não fazia porque, as orientações internas que existiam eram contrárias àquilo que eu e outras pessoas considerávamos importante, desse ponto de vista de formação contínua. No fundo era para colmatar uma deficiência que existia na altura no local de trabalho, pelas orientações que eram seguidas, era mais por isso.*

Comparativamente a outros participantes do estudo, este participante manteve a sua situação profissional (como actividade fixa e principal), e paralelamente, criou a empresa, que coexistiu de forma harmoniosa com o seu trabalho, na medida em que a empresa dava resposta a algumas necessidades que o seu trabalho não dava. Contudo, um dos aspectos que esteve relacionado com a extinção da empresa, foi o facto de no seu local de trabalho, a partir de determinada altura, ter surgido a hipótese de se começarem a dar essas respostas, não fazendo portanto sentido manter a empresa que oferecia paralelamente as mesmas respostas.

Outro aspecto relacionado com a extinção da empresa foi a desonestidade das pessoas, que recorriam muitas vezes à “pirataria” (cópias das cassetes e dos próprios livros...), o que nos leva a pensar que o contexto de mercado e respectiva regulação, pode funcionar como factor facilitador, ou obstaculizador das iniciativas empreendedoras.

Este é um aspecto que também podia ser desenvolvido a nível do ensino (se não o for em casa), e que está relacionado com a aquisição de valores (ex: honestidade) e de apoio às iniciativas empreendedoras, percebendo que a criação de uma empresa é uma fonte de crescimento económico e de riqueza para o país, algo benéfico, não apenas para os que a constituem, mas também para os que dele usufruem.

Embora esta empresa tenha sido extinta, teve muito impacto e representatividade enquanto funcionou, na medida em que, além de oferecer formação em áreas que nunca tinha existido, também conseguiu reunir nessas formações dirigentes associativos de renome:

*Na formação, era realmente um espaço em que se oferecia actualização em áreas que nunca tinham sido trabalhadas, como por exemplo essa questão dos dirigentes desportivos. Tivemos nessas actividades todos aqueles dirigentes mais conhecidos e reconhecidos, lá do Boavista e do Futebol Clube do Porto, do Guimarães e etc.*

Por outro lado, também trabalhavam com um conjunto de pessoas que eram pontos de referência no Desporto:

*Tivemos pessoas muito interessantes a trabalhar connosco, como o professor Noronha Feio, como o próprio Carlos Queiroz, e muitas outras pessoas, nas várias actividades desportivas. Por exemplo, sempre tivemos os treinadores de maior destaque a trabalhar connosco e, só por esse aspecto, foi muito gratificante. No basquetebol, no futebol estavam lá os treinadores mais importantes, da altura, aqui de Portugal.*

Ao longo desta análise os participantes realçam dois grandes tipos de competências, que são transversais às diferentes categorias, tendo sido adquiridas em diversos contextos e contribuído para o seu percurso: competências relacionadas com a **Gestão/Administração** (adquiridas através dos cônjuges na área da Gestão, da pertença a associações e Órgãos de Gestão, da prática desportiva, da experiência profissional e participação em projectos, referindo-se a actividades que requerem a tomada de iniciativa) e competências **técnico-científicas**, relacionadas com a área de actividade das empresas (adquiridas num contexto educativo formal ou informal). Facto que vem realçar a importância de se fomentar estes dois tipos de competências no Ensino Superior, fornecendo ferramentas para futuros projectos/iniciativas empresariais.

Outro aspecto que também se caracteriza por alguma transversalidade e se revela de extrema importância é o **contacto com o meio**, quer empreendedor, quer profissional, de forma directa e indirecta, através de vários contextos: família (familiares empreendedores), faculdade (*Erasmus*, projectos, estágios, colegas empreendedores e professores), contextos laborais e projectos de índole variada.

Esta evidência também vem enfatizar a necessidade de proporcionar estes contactos no Ensino Superior e de valorizar aqueles que já existem, no seio dos professores ou dos próprios alunos, muitos dos quais são trabalhadores-estudantes. Porque não utilizá-los como exemplos de pessoas que contactam diariamente com o meio profissional, tentando perceber quais as vantagens que isso representa?

Após análise detalhada dos factores que influenciaram o percurso destes empreendedores, podemos referir que, para todos eles, o empreendedorismo foi induzido pela oportunidade, tal como a Sociedade Portuguesa de Inovação (2004) refere, contrariamente ao empreendedorismo induzido pela necessidade, uma vez que todos os participantes do estudo tinham empregos/trabalhos quando decidiram criar a sua empresa, deles tendo abdicado, com excepção da participante 1 (D) e do participante 6 (EF), que conciliaram as suas actividades profissionais prévias com a associação/empresa, respectivamente.

Aliás, para estes autores, em Portugal a actividade empreendedora nacional é mais induzida pela oportunidade do que pela necessidade, cenário, que provavelmente se

vai inverter, pela crise económica que o país actualmente está a atravessar, onde a dificuldade em arranjar emprego aumenta e a precariedade também.

Também de acordo com a Sociedade Portuguesa de Inovação (2004), a maioria das mulheres empreendedoras têm menos de 34 anos de idade, como no caso da participante de Dança que tinha 33 anos, da de Educação Especial e Reabilitação que tinha 25 anos e da de Exercício e Saúde que tinha 34 anos, quando deram início à criação da sua empresa/organização, o que nos leva a pensar que existem idades a partir das quais a propensão para a criação de uma empresa já não será tão grande.

Por outro lado, estes autores também referem que os empreendedores do género masculino estão distribuídos uniformemente por todas as faixas etárias, dos 18 aos 65 anos, se bem que, neste estudo não exista nenhum participante que tenha dado início à criação da sua empresa com menos de 18 anos.

Para Baron e Shane (2008) o empreendedorismo é visto como um processo, em que se começa pela detecção de oportunidades, se reúnem os recursos necessários e se decide avançar com o empreendimento, transformando-o num negócio rentável, se colhem as recompensas do investimento feito e, por último, se pondera sobre estratégias lucrativas de saída, transferindo-o para outras pessoas interessadas. Todos os casos de empreendedorismo deste estudo passaram por estas fases, com excepção da última, que apenas foi concretizada pelo participante 4 (TD), o qual mediante uma boa oportunidade de negócio, decidiu vender a empresa, para posteriormente investir noutros empreendimentos.

#### 4.4. Análise transversal da Dimensão de Análise II: Sugestões

Passemos agora à análise geral das sugestões que cada um dos participantes efectuou com o intuito de se promover o empreendedorismo no Ensino Superior, mais especificamente na FMH.

Quadro 30. Sugestões dos empreendedores da FMH para promover o empreendedorismo

Categorias e subcategorias		Presença da subcategoria nos sujeitos							Sujeitos		
		1-D	2-EER	3-EXS	4-TD	5-ERG	6-EF	7-GD			
<b>Cat. A Organização curricular geral</b>											
Subcategorias	Contacto com mundo trabalho/empresas									1	
	Partilha de experiências com empreendedores (sucesso/insucesso)									2	
	Competências de empreendedorismo programas disciplinas									1	
	Formação específica empreendedorismo									2	
	Actividades opcionais relacionadas com empreendedorismo									1	
	Realização e implementação de projectos	Forma indirecta					Forma indirecta	Forma indirecta			5
	Fomento da proactividade e da capacidade reflexão										1
<b>Cat. B Organização curricular específica de cada licenciatura</b>											
Subcategorias	Dança: fomentar empreendedorismo na disciplina de Produção									*	
	EER /RPM: Experiências práticas e contacto famílias com crianças deficientes										
	EER/RPM: Promover trabalho equipa										
	EER/RPM: Introdução aspectos Gestão (via clínica)										
	Ergonomia: fomentar Ergonomia Participativa										

\* Neste caso não se efectuou a contagem do nº de participantes que referiu cada subcategoria, pelo facto destas serem referentes a cada um dos cursos que cada participante tirou e não serem comuns aos vários participantes.

Antes de se iniciar a análise desta Dimensão, será importante referir que, de uma forma geral, as sugestões efectuadas pelos diferentes participantes estão relacionadas com as suas experiências de vida, com factores com que contactaram e acharam relevantes e, por outro lado, com os aspectos que sentiram falta ao nível do currículo

do curso que frequentaram, enquanto estudantes das diferentes licenciaturas. A intersecção de algumas sugestões, e a especificidade e singularidade de outras, pode significar que não há uma única visão e que os vários participantes têm sugestões e soluções diferentes, consoante as linhas de força de cada percurso. Fazendo um esforço por aglutinar as sugestões mencionadas, obtemos duas linhas de força ao nível da organização dos planos curriculares, das actividades de ensino/aprendizagem e da filosofia/identidade da escola:

- (a) o contacto com actividades profissionais e com profissionais empreendedores, a sua inserção nos planos curriculares, em actividades de ensino, nas disciplinas, nas tarefas académicas; os métodos utilizados podem ser diversos, e quando não for possível o contacto com actividades profissionais no campo, pode recorrer-se a outras formas que possibilitem aos estudantes o contacto indirecto com essas experiências, recorrendo a simulações, a narrativas e histórias de vida, a entrevistas, a documentos, ou mesmo reflectindo sobre histórias de vida e experiências profissionais de alguns alunos.

- (b) promover competências ligadas ao empreendedorismo nos programas das disciplinas, fomentando a capacidade reflexiva e proactiva, entre outras.

#### **4.4.1. Análise da Categoria A. Sugestões a nível da organização curricular geral**

No que se refere às sugestões fornecidas pelos participantes nesta categoria, podemos constatar que a subcategoria **“Realizar e implementar projectos”**, é a que reúne maior consenso, dado que, cinco participantes (1, 2, 5, 6, 7) a referem como sendo um aspecto muito importante a promover no Ensino Superior e sobretudo na FMH. Esta subcategoria foi referida por alguns participantes de forma directa e espontânea e por outros mediante o questionamento relativo à importância de se realizarem projectos.

A participante 2 (EER) e o participante 7 (GD) referem que a realização de projectos e posterior implementação é muito importante para os estudantes contactarem com as dificuldades ao nível da concepção e, também ao nível da implementação, aumentando assim, as suas hipóteses de sucesso num contexto laboral. Por outro lado a participante 1 (D), o participante 5 (ERG) e o 6 (EF), embora não tenham referido este aspecto de forma espontânea, quando foram questionados acerca da sua relevância, todos foram consensuais e unânimes, indo ao encontro do que os participantes anteriores tinham referido. Podemos relacionar esta sugestão com o

factos destes participantes terem participado e/ou organizado projectos, dentro e fora do contexto da faculdade, o que contribuiu para os seus percursos e que reconhecem como sendo relevante.

Tal como já foi referido, a realização e implementação de projectos é também, um dos aspectos realçado pela Comunidade Europeia (1986) e por Ferreira, Figueiredo e Pereira (2007), que associam ao desenvolvimento da iniciativa e da criatividade e consideram ser uma orientação para promover o empreendedorismo, o que é corroborado pela vivência dos participantes e pelas sugestões que fazem para implementar no Ensino Superior.

Podemos ainda, salientar duas subcategorias, que foram referidas por dois participantes: “**Partilha de experiências com empreendedores (sucesso/insucesso)**” e “**Formação específica em empreendedorismo**”.

No que se refere à subcategoria “**Partilha de experiências com empreendedores (sucesso/insucesso)**”, a participante 3 (EXS) referiu que é necessário que os estudantes tenham contacto com empreendedores:

*Acho que é fundamental dar experiências aos alunos, contar experiências, porque isso é que vai fazer com que eles deixem de ter medo e que percebam que existe um mundo de oportunidades, de coisas cá fora para fazer, acho que isso era fundamental, depois, acho que estas pessoas deviam ser professores lá.*

Por outro lado o participante 5 (ERG) concorda com este aspecto, mas realça o facto de, além de se mostrarem exemplos de sucesso, ser muito importante mostrar exemplos de casos que não foram bem sucedidos, para se reflectir sobre o que falhou. Podemos relacionar estas sugestões, por um lado, pelo facto da participante 3 (EXS) não ter tido esta oportunidade durante o seu período de licenciatura e de ter achado que seria importante, por outro lado, pelo facto do participante 5 (ERG) ter tido um professor que proporcionava o contacto com empreendedores e isso ter sido um aspecto que influenciou seu percurso. Estes aspectos realçam, mais uma vez, a influência que modelos de referência empreendedores podem ter na promoção do empreendedorismo (Fry, Stephens & Van Auken, 2006).

A subcategoria “**Formação específica em empreendedorismo**” é referida de forma explícita e consensual pelos participantes 5 (ERG) e 6 (EF), pois ambos referem que devia existir uma formação específica de empreendedorismo transversal a todos os cursos, fornecendo noções básicas neste âmbito, sugestão que vai ao encontro das recomendações da Comissão das Comunidades Europeias (2006).

A justificação para fornecerem esta sugestão poderá estar relacionada, por um lado, com o facto do participante 5 (ERG) ter sentido essas lacunas na sua formação e ter procurado uma pós-graduação nesse âmbito, e, por outro lado, com o facto do participante 6 (EF) ter sentido essas lacunas, quando criou a sua empresa (se bem que optou por contratar alguém para o efeito), e, além disso, provavelmente, também com o facto de fazer parte de um Órgão de Gestão de um estabelecimento de Ensino Superior, o que lhe permite o contacto directo com estudantes e a constatação dessas necessidades.

Podemos observar que existem quatro subcategorias que foram referidas por apenas um participante: “**Contacto com mundo trabalho/empresas**”, “**Competências de empreendedorismo nos programas das disciplinas**”, “**Actividades opcionais relacionadas com empreendedorismo**” e “**Fomento da proactividade e da capacidade reflexão**”.

A participante 3 (EXS) referiu que durante o período de licenciatura se devia fomentar o **contacto directo com o mundo de trabalho e com as empresas**, o que vai ao encontro das recomendações da Comunidade Europeia (1986), referindo que há características que não se conseguem desenvolver na faculdade, sendo necessário ter contacto com o mundo real:

*Por muita formação que nós tenhamos, há determinadas características que muitas vezes não são desenvolvidas nas faculdades, que são desenvolvidas depois, cá fora, nos sítios onde trabalhamos, e que fazem com que as coisas aconteçam. É evidente que esses valores têm a ver com a nossa formação pessoal e com as pessoas que nos criaram, mas também tem muito a ver com o contacto permanente com o mundo de trabalho e com as pessoas.*

O facto de esta participante referir este aspecto está intimamente ligado, por um lado, à experiência que teve a nível dos *Health Clubs*, pelo contributo que isso teve no seu percurso, e, por outro lado, ao curso que tirou cuja organização curricular estava

orientada para o ensino da Educação Física. Actualmente existe mesmo um ramo de Exercício e Saúde que permite que os estudantes contactem directamente com as empresas, com os *Health Clubs*, usufruindo da vivência directa com os clientes e com os funcionários. Contudo, este aspecto pode ser reforçado em todos os cursos da FMH.

O participante 6 (EF), que, como já foi referido, actualmente ocupa uma posição nos Órgãos de Gestão da FMH – além de se ter formado nesta instituição –, referiu que se deviam desenvolver **competências de empreendedorismo nos programas das disciplinas**, requerendo-se que os docentes de todas as disciplinas fomentassem características como a criatividade e a iniciativa, incentivando os alunos a terem ideias (o que corresponde a outra das recomendações da Comissão das Comunidades Europeias, 2006): *Pode ser uma competência que é transversalmente tratada por várias cadeiras, habilitando os estudantes a serem imaginativos, a ter iniciativa e a gerar ideias...ser criativos e gerar ideias, acho que é fundamental.*

O participante 5 (ERG) referiu que deviam existir **actividades opcionais relacionadas com o empreendedorismo**, em que participassem apenas os estudantes que estivessem interessados em desenvolver essa competência.

O facto de ter sugerido este aspecto está relacionado com o conhecimento que tem de um conjunto de iniciativas que existem para promover o empreendedorismo, as quais, apesar de estarem ao alcance de todos os estudantes, registam pouca participação. Contudo, refere também que a razão pela qual acha que deve ser opcional, está relacionada com a aceitação de nem todos terem de ser empreendedores, sendo igualmente bons a desempenhar outras funções, perspectiva que vai ao encontro do que Levie (2005) defende, autor para quem a educação para o empreendedorismo seria benéfica também para os estudantes perceberem se isso é ou não aquilo que querem.

O participante 4 (TD) referiu que, no ensino, a nível geral, se devia fomentar a **proactividade, a capacidade de reflexão e a auto-formação**:

*Dar atitude às pessoas, equipá-las com hábitos, com motivações, com ferramentas, para elas experimentarem a ser proactivas. Eu acho que o mais importante, e a missão principal da escola, hoje em dia, deveria ser o criar ferramentas de reflexão permanente sobre as coisas, dar ferramentas às*

*peçoas. No fundo, preparar as peçoas para uma auto-formação permanente, e para isso.*

Ou seja um dos aspectos que este participante referiu e enfatizou é que a formação inicial não foi relevante para o seu percurso de empreendedor, pois muitas vezes teve ele próprio de ir procurar conhecimento e de se auto-formar, optando pelo autodidactismo, o que se relaciona directamente com a sugestão efectuada, tendo em conta que foi dos aspectos que mais influenciou o seu percurso.

Além da sua própria experiência e pelo convívio que tem com os seus filhos (pois um deles já passou pela faculdade), constata que os jovens têm essa lacuna na sua formação. Ferreira, Figueiredo e Pereira (2007) vão ao encontro das sugestões e preocupações manifestadas por este participante, na medida em que uma das capacidades que fomentam nos projectos para desenvolver o empreendedorismo nas escolas é a proactividade.

#### **4.4.2. Análise da Categoria B. Sugestões a nível da organização curricular específica**

No que se refere às sugestões fornecidas pelos participantes nesta categoria, passamos a apresentar a sugestão que cada um efectuou relativamente à organização curricular da sua licenciatura, com o intuito de se promover o empreendedorismo.

A participante 1 (D) referiu que a **disciplina de Produção podia existir em duas vertentes** (ensino e criação empresa/associação) e, eventualmente dar lugar, a um desdobramento dessa disciplina noutras, aplicadas às Artes: Gestão Financeira, Marketing, etc. Esta sugestão está relacionada com o facto de esta participante ter sentido esta lacuna durante o seu curso e também com o facto de leccionar uma disciplina relacionada com esta temática, onde explica aos seus alunos o que necessitam para dar o primeiro passo e para colocar as suas ideias em prática, referindo que, muitas vezes, os alunos têm boas ideias, mas não sabem como devem pô-las em prática, porque ninguém lhes disse como isso se fazia.

A participante 2 (EER) referiu que seria importante, no curso de Reabilitação Psicomotora, **umentar as experiências práticas, o contacto com as famílias de crianças com deficiência e o trabalho em equipa**. Estas sugestões estão relacionadas com a experiência que teve durante a sua licenciatura, sentindo essas

lacunas, se bem que, actualmente os alunos já têm mais experiências práticas, contactam com as famílias e trabalham em conjunto com os outros técnicos envolvidos no processo de intervenção, sobretudo nos estágios, em que se realizam reuniões com as famílias e com a restante equipa técnica. De qualquer modo, no que se refere à promoção do trabalho em equipa, Ferreira, Figueiredo e Pereira (2007) consideram que esse, é um aspecto relevante e que se deve promover nas escolas para fomentar o empreendedorismo.

Outra sugestão que esta participante fornece, está relacionada com a introdução de aspectos de Gestão e criação de empresas, para quem queira seguir a via clínica e criar a sua própria empresa, devido ao facto de ela ter sentido essas necessidades quando decidiu criar a sua empresa. Este é um dos aspectos que a Comissão das Comunidades Europeias (2006) defende, referindo que se deve integrar a temática do empreendedorismo no Ensino Superior, existindo sempre a necessidade de se contextualizar essa formação na área de actividade de cada indivíduo, tal como já se referiu anteriormente.

Esta participante critica dois aspectos, um deles deve-se ao facto de o curso de Educação Especial e Reabilitação (actual Reabilitação Psicomotora), apesar de ser homologado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e, reconhecido pelos profissionais, não ter enquadramento legal e oficial, nem regulamentação profissional, no âmbito do aparelho de estado (nomeadamente Ministério das Finanças, da Educação, Saúde e do Trabalho e Segurança Social), o que muitas vezes é um obstáculo e um impedimento à criação das empresas/clínicas nesta área, levantando uma série de dificuldades, tanto ao nível da gestão interna (ex: dificuldades ao nível das Finanças e do enquadramento profissional numa determinada categoria), como da relação com os utentes, na medida em que os pais não têm apoios do Estado para estas intervenções.

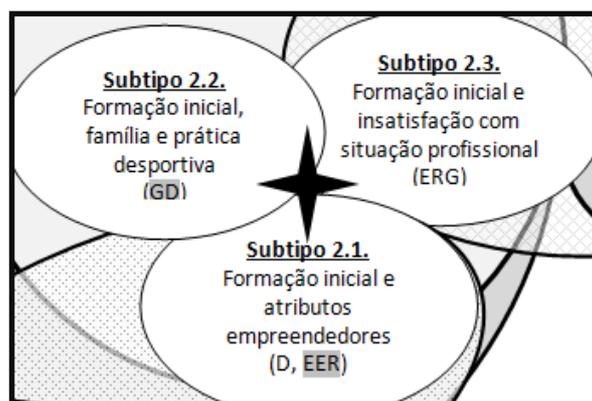
Por último, o participante 5 (ERG) sugeriu a **promoção da Ergonomia participativa**:

*Uma das orientações ou metodologias que a Ergonomia diz que tem alguma relevância, nas empresas, é a Ergonomia participativa. No fundo é conseguirmos encontrar respostas para os problemas envolvendo os recursos e as pessoas da empresa naquela procura, e não fazer recair apenas no Ergonomista o estudo, ou a tentativa de resolver aquele problema. O objectivo*

*é dispensar cada vez mais o Ergonomista, para que ele só alinhe, de vez em quando, aquela equipa que está responsável pelo problema. Acho que poderia vir a ser muito bem sucedida na nossa formação, acho que faria muito sentido.*

#### 4.5. Relação dos Perfis com as Sugestões efectuadas pelos participantes

Figura 3. Subtipos 2.1., 2.2. e 2.3.



Se relacionarmos cada um dos Perfis e Subtipos onde os participantes se integram, com as diferentes sugestões efectuadas pelos próprios, podemos constatar que, na **Formação inicial**, as participantes 1 (D) e 2 (EER), que se integram no **Subtipo 2.1.** e que realçam o papel das **características**

**personais e formação inicial**, deram a mesma sugestão relativamente à organização curricular geral, relacionada com a realização e implementação de projectos, e, por outro lado, efectuaram algumas sugestões ao nível da organização curricular específica de cada licenciatura, sobretudo a participante 2 (EER), aspecto que poderá estar relacionado com a importância que atribuiu à formação inicial e às suas experiências durante a mesma e, também, com o contacto que tem com os jovens recém-licenciados, actualmente, e com as lacunas verificadas ao nível da intervenção prática com as crianças e respectivas famílias.

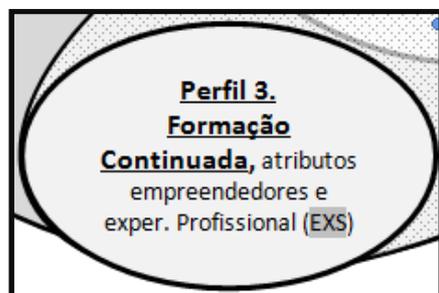
O participante 7 (GD), que se integra no **Subtipo 2.2.** e que enfatiza o papel da **formação inicial, família e prática desportiva**, efectua apenas uma sugestão, relacionada também com a realização e implementação de projectos, isto pode dever-se ao facto de este participante, quando referiu as várias subcategorias da formação inicial, se ter referido apenas a posturas, atitudes e exemplos de pessoas com as quais contactou, bem como a iniciativas que surgiram através desses contactos. O único aspecto, referente à organização curricular de uma disciplina que referiu, foi a realização de projectos, correspondendo à sugestão que acaba por fazer. Contudo e além da formação, os aspectos que este participante atribuiu maior importância

relacionaram-se com a influência da sua família/infância e com a prática desportiva, aspecto que poderá justificar a ausência de mais sugestões ao nível da organização curricular.

O participante 5 (ERG), que se integra no **Subtipo 2.3.** e que realça o papel da **formação inicial e da insatisfação com a situação profissional**, efectua várias sugestões ao nível da organização curricular geral, relacionadas, por um lado, com experiências que teve durante a sua licenciatura e que foram importantes, e, por outro lado, com actividades que existem actualmente e que acha relevante os jovens usufruírem.

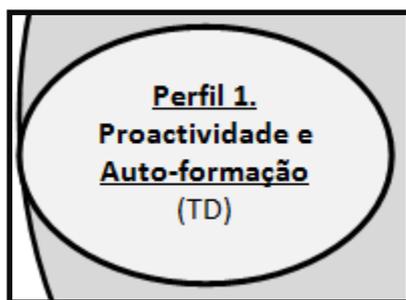
A importância que a participante 2 (EER) e o participante 5 (ERG) atribuíram à formação inicial reflecte-se nas sugestões efectuadas para promover o empreendedorismo ao nível da organização curricular, de tal modo que, de todos os participantes, são os que mais sugestões dão.

Figura 4. Perfil 3 – Prevalência da formação continuada, atributos empreendedores e experiência profissional



No que se refere à **Formação continuada**, a participante 3 (EXS), que se integra no Perfil 3 enfatiza o papel **Doutoramento/Investigação**, das **características pessoais e da experiência profissional** no seu percurso, e efectua duas sugestões ao nível da organização curricular geral, que se centram no contacto com o mundo de trabalho/empresas e com empreendedores, relacionadas, eventualmente, quer com a falta que sentiu dessa experiência durante o seu curso, quer com a experiência profissional que teve paralelamente ao curso, colmatando essa necessidade e abrindo novos horizontes.

Figura 5. Perfil 1 – Prevalência da proactividade e da auto-formação



Relativamente à **Proactividade e Auto-formação**, o participante 4 (TD), que se integra no Perfil 1 e que realça a **proactividade e a auto-formação**, deu apenas uma sugestão ao nível da organização curricular geral, que se refere ao fomento da proactividade e da capacidade de reflexão, sendo estes os aspectos que mais enfatiza no seu percurso e referindo que estas características conduzirão os jovens à auto-formação e à procura constante de conhecimento. Estes são os aspectos que caracterizam o percurso do participante, correspondendo também às maiores críticas que faz aos métodos de ensino, que não fomentam estas capacidades. A razão pela qual este participante não efectuou mais sugestões está intimamente relacionada com o facto de não atribuir muita importância à formação inicial e a qualquer situação de formação estruturada e formal, aspecto que já se comentou anteriormente.

Figura 6. Perfil 4. Prevalência da Insatisfação/inconformismo com situação profissional



Por último, no que se refere à **Insatisfação/inconformismo com a situação Profissional**, o participante 6 (EF), que se integra no Perfil 4 e que realça a **insatisfação com a sua situação profissional** como principal impulsionador na decisão de criação da empresa, efectua algumas sugestões ao nível da organização curricular geral, que se centram na promoção de competências e de actividades específicas de empreendedorismo, bem como na realização de projectos. Estas sugestões relacionam-se, por um lado, com a percepção que o participante tem - enquanto membro de um Órgão de Gestão de um estabelecimento de Ensino Superior - da importância de se fomentar o empreendedorismo e, por outro lado, no que se refere aos projectos, com a sua própria experiência ao nível da organização e gestão de projectos, que contribuiu para o seu percurso.

## Capítulo V. Conclusões

Neste capítulo apresentaremos as conclusões do estudo tendo como principal objectivo responder às questões de investigação formuladas no início deste trabalho. Posteriormente apresentaremos as recomendações que nos fazem sentido em função dos dados recolhidos, bem como propostas de trabalho futuras.

### 5.1. Conclusões gerais

Como se pode constatar ao longo da revisão de literatura, o empreendedorismo reflecte uma atitude perante a vida, uma forma de estar, um comportamento relacionado com a capacidade de agir, de tomar a iniciativa, de criar algo inovador, revelando-se uma fonte de riqueza, não apenas individual, mas também colectiva, para a sociedade, pelas repercussões que tem a nível do tecido económico e dos conhecimentos que traz, contribuindo para o desenvolvimento e crescimento de qualquer país.

Muitos países actualmente reconhecem a necessidade de se promover o empreendedorismo através da educação, em todas as áreas e em todos os níveis de ensino. Em Portugal, embora já existam algumas iniciativas, ainda existe um longo caminho a percorrer, tendo em conta que, de acordo com a Sociedade Portuguesa de Inovação (2004), estudos recentes constataam que o nosso sistema educacional é considerado inadequado para o fomento do empreendedorismo.

Já existem projectos para se promover o empreendedorismo nas escolas, contudo, a nível do Ensino Superior e em áreas que não estão directamente relacionadas com a Gestão/Marketing/Finanças/Economia/Engenharias, ainda existem muitas lacunas ao nível da oferta curricular neste âmbito.

Tavares (2003) enfatiza a importância de se investir no Ensino Superior pelo facto de ser lá que se educam e formam futuros profissionais, altamente qualificados, referindo também que se deve fomentar uma cultura de responsabilidade e exigência nos cursos superiores.

Achou-se que seria relevante analisar a percepção que os empreendedores têm sobre os factores que influenciaram o seu percurso, nomeadamente sobre o papel da formação – mesmo que esta não enuncie objectivos explícitos para fomentar esta característica –, para se analisar as potencialidades que a formação pode ter e como pode ser desenvolvida, no âmbito da educação para o empreendedorismo, nomeadamente na FMH.

Este foi um dos aspectos que justifica o enquadramento deste trabalho no âmbito da Avaliação, que analisou, numa fase inicial, a influência e o valor da formação para a promoção do empreendedorismo, bem como o modo como, se utilizam numa fase final, os contributos de diferentes modelos de avaliação de programas, para se sugerir finalmente, vias de promoção da educação para o empreendedorismo na FMH, melhorando, assim, a oferta formativa a este nível.

Antes de mais, se pudéssemos enquadrar este estudo nalgum modelo de avaliação, seria no de Scriven, que defende a avaliação sem referência a objectivos, segundo o qual, mesmo sem objectivos para se promover o empreendedorismo, se podem avaliar nesses termos os efeitos da formação que a FMH oferece, junto dos consumidores (empreendedores), e, em função das necessidades inventariadas, encontrar as melhores abordagens para as satisfazer. Ao longo do presente estudo foi isto que se fez, apresentando-se numa fase final, recomendações específicas para se promover o empreendedorismo.

Contudo, se a FMH quisesse promover a educação para o empreendedorismo, seria necessário que as entidades decisoras (Órgãos de Gestão) reunissem um conjunto de informação, avaliando o contexto, o *input*, o processo e o produto, aspectos que Stufflebeam privilegia. Ao mesmo tempo seria necessário redigirem-se objectivos educacionais, que permitiriam, numa fase final, reavaliar o programa, confrontando os objectivos delineados numa fase inicial com os resultados da aprendizagem obtidos no final, o que, para Tyler, representa um aspecto primordial ao nível da avaliação de programas.

De acordo com a abordagem de Stake, seria relevante reunir um conjunto diversificado de informação que possibilitaria identificar as áreas fortes e fracas dos programas, monitorizando o processo e reajustando os objectivos, se necessário. Os estudos de caso, sugeridos por este autor, também seriam importantes para se avaliar os efeitos da formação para o empreendedorismo, a longo prazo.

Estes seriam aspectos mais gerais a ter em conta perante a decisão de se avançar para a promoção do empreendedorismo na FMH, contudo, ao longo das recomendações são apresentadas medidas mais concretas.

Agora vamos responder às questões de investigação inicialmente colocadas e que nortearam este estudo, enfatizando as principais conclusões.

### **Qual a definição de empreendedorismo e quais as características que definem um perfil empreendedor?**

A definição de empreendedorismo utilizada para este estudo relacionou-se com a criação de empresas/organização e com a presença da variável inovação, a nível dos serviços prestados.

Concluimos que não existe apenas um perfil empreendedor, mas vários, em função dos aspectos que cada participante privilegiou ao longo do seu percurso, e em função da sua experiência formativa e respectivas necessidades de formação, sendo que, todos atribuem importância à formação, mesmo nos casos em que não teve influência directa sobre o percurso empreendedor.

Este estudo permitiu evidenciar os seguintes perfis:

#### **Perfil 1 – Prevalência da proactividade e da auto-formação**

Neste perfil encontra-se o participante 4 (TD), referindo que o aspecto mais importante no seu percurso foi a sua atitude reflexiva e o seu desejo em transformar a realidade, acrescentando-lhe valor.

**Perfil 2- Prevalência da formação inicial** (que engloba 3 subtipos, em função do valor que cada um atribuiu à formação inicial)

#### **Subtipo 2.1. Prevalência da formação inicial e dos atributos empreendedores**

Neste subtipo encontramos as participantes 1 (D) e 2 (EER), que referiram um conjunto de atributos, que em conjunto com aspectos relacionados com a formação inicial, influenciaram o seu percurso.

#### **Subtipo 2.2. Prevalência da formação inicial, família e prática desportiva**

Neste subtipo encontramos o participante 7 (GD), que referiu, além da formação inicial na FMH, que houve aspectos mais determinantes no seu percurso, como a infância e os valores transmitidos pela sua família, bem como a prática desportiva a nível dos Desportos de Combate e as características lá desenvolvidas.

#### **Subtipo 2.3. Prevalência da formação inicial e insatisfação com a situação profissional**

Neste subtipo encontramos o participante 5 (ERG), que referiu, além da formação inicial na FMH, a insatisfação sentida perante a sua realidade profissional na altura como sendo o aspecto que mais o incentivou à criação da sua empresa.

### **Perfil 3 – Prevalência dos atributos empreendedores, experiência profissional e da formação continuada**

Neste perfil encontra-se a participante 3 (EXS) que referiu um conjunto de atributos que, adicionados à sua experiência profissional em *Health Clubs* e a aspectos relacionados com a formação continuada, sobretudo a nível do Doutoramento/Investigação, influenciaram o seu percurso.

### **Perfil 4 – Prevalência da insatisfação/inconformismo com a situação profissional**

Neste perfil, encontra-se o participante 6 (EF) que referiu que o aspecto que mais o influenciou e se revelou determinante para a decisão de criação da sua empresa foi o facto de estar insatisfeito com a realidade profissional (relativamente a alguns serviços).

### **Que factores influenciam o percurso de um empreendedor da FMH?**

Através dos dados obtidos neste estudo, e também pela análise dos diferentes perfis, podemos constatar que houve uma diversidade de factores que influenciaram o percurso dos empreendedores, onde se realçam:

1. **Atributos empreendedores**, no âmbito dos quais as competências de concepção/planificação adquirem maior importância, relacionadas com a fase inicial de empreendimento (inovação/criatividade, organização/planificação/gestão de prioridades, capacidade de antecipação, atitude reflexiva e proactiva, actualização de conhecimentos, atenção às necessidades mercado/clientes); seguindo-se algumas características pessoais relacionadas com o perfil necessário para se enfrentar as intempéries de qualquer percurso empreendedor, numa fase de consolidação/desenvolvimento (perseverança/persistência, dinamismo e disponibilidade/dedicação ao trabalho); e, por último, temos as competências de relação/comunicação (empatia e diplomacia/assertividade), transversais à fase de concepção e de consolidação/desenvolvimento da empresa, contribuindo para a identificação de necessidades e de oportunidades;
2. **Família** (valores transmitidos durante a infância e apoio do cônjuge na área da Gestão);
3. **Contacto com o meio profissional** (através da prática desportiva, participação em projectos, assunção de tarefas profissionais diversificadas, promotoras de experiência profissional e envolvimento no movimento associativo);

4. **Factores contextuais/sociais** (insatisfação perante a realidade profissional, rede de contactos e obtenção de resultados nas intervenções clínicas e profissionais);
5. **Formação inicial** (disciplinas/conteúdos, professores, colegas e actividades e projectos);
6. **Formação continuada** (Doutoramento/Investigação, Pós-graduações, Congressos e Autodidactismo).

#### **Qual a influência da formação inicial no empreendedorismo? Que aspectos de formação se revelam preponderantes?**

A influência da formação inicial para os vários participantes foi distinta, existindo alguns que enfatizaram a importância das **disciplinas e dos conteúdos** transmitidos, pela sua aplicação directa na actividade empresarial e no objecto da empresa (aquisição de competências técnico-científicas) ou pela realização de actividades que fomentavam características empreendedoras (realização de projectos, trabalhos que admitissem várias soluções e que exigissem criatividade e inovação).

Os **professores** também tiveram influência sobre este processo, através da sua postura, de atitudes, de incentivos, de apoio, de propostas e realização de trabalhos que mobilizavam características empreendedoras e também pela partilha de experiências de vida, constituindo-se alguns como modelos de referência. Estas, compreendem, todas influências indirectas no percurso dos participantes e na decisão de criação da empresa, existindo apenas um professor que teve uma influência mais directa na constituição da empresa, tendo em conta que ele, além do incentivo dispensado, também participou em actividades da empresa.

Os **colegas** também se revelaram importantes a nível do apoio directo fornecido (pois muitos partilhavam os mesmos ideais e constituíram juntos a empresa), ou mesmo pelo exemplo empreendedor que constituíam.

Foram também referidas as **actividades e projectos** desenvolvidos ao nível da Associação de Estudantes e a Órgãos de Gestão, como exemplos de actividades que apelam à tomada de iniciativa.

Por último, o **Erasmus** foi referido pelo facto de permitir o contacto com realidades diferentes e de aprofundar os conhecimentos (no âmbito da Dança/Coreografia) e também no âmbito do empreendedorismo.

**Que tipo de formação continuada é procurada pelos empreendedores ou quais as suas necessidades de formação? Qual a influência da formação continuada no empreendedorismo?**

Para a maior parte dos participantes no estudo, a formação continuada assume uma grande importância no seu percurso empreendedor, na medida em que permite actualizar os conhecimentos (de empreendedorismo/gestão/administração ou técnico-científicos), possibilitando assim a oferta de melhores serviços. Contudo, um dos participantes optou por não investir na formação continuada, e outro refere que embora tenha investido na formação continuada, ela não influenciou o seu percurso de empreendedor.

No que se refere aos participantes que procuraram formação continuada, observamos duas orientações distintas, que reflectem as necessidades formativas de cada um: uns realizaram formação no âmbito do Empreendedorismo, Gestão/Marketing (através de Pós-graduações) e outros no âmbito da sua formação técnico-científica (através de Investigação/Doutoramento e participação em Congressos). Surge, ainda, uma orientação que difere destas, e que está relacionada com o Autodidactismo, por oposição às formações certificadas e estruturadas.

A formação continuada influenciou o percurso dos participantes, na medida em que contribuiu para a actualização de conhecimentos em diferentes âmbitos, o que se repercutiu na qualidade dos serviços prestados pelas empresas/organizações, indo ao encontro das necessidades dos clientes de um modo mais eficaz.

**Que alternativas e opções de organização dos planos curriculares privilegiar para fomentar o empreendedorismo?**

**Que princípios, metodologias e estratégias de ensino privilegiar para fomentar o empreendedorismo?**

A resposta a estas questões é desenvolvida nas recomendações, pelo facto de se ter achado que seria relevante operacionalizar cada uma das sugestões fornecidas pelos participantes, para facilitar a sua implementação na FMH.

Contudo, e de uma forma geral, podemos referir que ao nível da organização do **plano curricular** as principais opções e alternativas sugeridas pelos participantes, relacionam-se com a criação de disciplinas/ matérias opcionais no âmbito das competências de Gestão/Empreendedorismo e criação de empresas, e no âmbito das

vivências práticas nas diferentes áreas, bem como disciplinas que se organizem em torno da realização de um projecto, etc.

Por outro lado e no que se refere a metodologias e estratégias de **ensino**, realçam a importância do contacto com o meio (visitas de estudo a empresas/instituições, contacto com empreendedores, contacto com as famílias, por exemplo em Reabilitação Psicomotora), da realização e implementação de projectos, da promoção de competências de proactividade, capacidade de reflexão e trabalho em equipa durante as aulas, bem como a implementação de metodologias específicas dentro de cada área (ex: Ergonomia Participativa, no âmbito da Lic<sup>a</sup> de Ergonomia), etc.

Através dos dados obtidos neste estudo, podemos referir que o conhecimento e contacto com o meio (empreendedor ou o profissional), aliado à prática e experiência profissional, e ao contacto com actividades que requerem iniciativa (ex: realização de projectos, participação em Associações de Estudantes e Órgãos de Gestão), permitem compreender, analisar, intuir, projectar e posteriormente, decidir arriscar e empreender.

Conclui-se também que não existe um único perfil empreendedor transversal às várias licenciaturas, mas sim vários perfis, relacionados com os aspectos que os participantes privilegiaram durante o seu percurso e também da sua relação com a formação.

Por outro lado constatou-se que foram vários os factores que influenciaram os percursos destes empreendedores, no quadro do qual a formação se revelou um aspecto importante, enfatizando-se as competências técnico-científicas e de gestão/administração de empresas (relacionadas com as áreas de actividade e adaptadas às necessidades reais).

Ou seja, podemos referir que o perfil dos empreendedores foi influenciado de diferentes formas, pelas experiências que tiveram ao longo da vida, começando no seio familiar, desde a infância, prosseguindo ao longo da formação académica e em contacto com o meio profissional (enquadrados numa sociedade, que inevitavelmente contribuiu com apoios/obstáculos), embora mais tarde, e perante a situação de constituir família, o cônjuge também tenha tido um papel importante.

Este estudo revela aspectos que os participantes referiram como tendo influenciado e sido importantes no seu percurso e que merecem ser tidos em conta na caracterização e promoção do empreendedorismo, apesar de não terem sido encontrados na literatura pesquisada, podendo constituir-se, nesses termos, como um contributo original para este domínio. Entre eles destacam-se:

- a) O papel de atributos empreendedores, como o dinamismo, a perseverança/persistência, a resistência às adversidades, a visão abrangente do mundo, a determinação, a empatia e a diplomacia/assertividade;
- b) A influência da família, através quer da transmissão de atitudes e valores, desde a infância, quer do apoio manifestado (ou não) a respeito da decisão de empreender, mas expressando-se inclusivamente na área das tarefas de gestão;
- c) A importância do contacto com o meio profissional (como, por exemplo, a prática desportiva) e da ligação ao movimento associativo;
- d) O impacto da formação universitária, a nível da licenciatura, mesmo quando não expressamente orientada para o empreendedorismo (sobretudo por força de actividades de projecto e de contacto com o meio profissional, nos estágios ou fora deles);
- e) O valor dos programas comunitários de intercâmbio universitário, como o *ERASMUS*, que abrem perspectivas e desenvolvem autonomia e iniciativa;
- f) A eficácia profissional, que estimula a continuação da actividade;
- g) A importância da formação continuada, para apoiar, de modo mais especializado, as iniciativas empreendedoras.

## **5.2. Recomendações**

Apresentamos agora um conjunto de recomendações e medidas específicas a implementar na FMH (e noutros contextos), com o intuito de se fomentar o empreendedorismo, que se baseiam na operacionalização das sugestões dos participantes, organizando-se em função de alterações a nível dos planos curriculares ou a nível do ensino.

### **Organização curricular geral**

**Medida 1. Promover o contacto com o mundo de trabalho e empresas**, pode ser operacionalizado a nível do **ensino** (nas aulas teórico-práticas/práticas de disciplinas,

através da realização de visitas de estudo a empresas de diferentes áreas de enquadramento profissional futuro dos estudantes, em que se pode também aproveitar a experiência que alunos/docentes possam ter a nível empresarial e promover nas aulas um espaço de partilha e reflexão sobre essa experiência).

Neste caso seria necessário estabelecer novos protocolos entre as empresas e a FMH, ou utilizar os que já existem a nível dos estágios. Este aspecto devia ser promovido ao longo de todo o período da formação inicial e não apenas nos últimos anos.

**Medida 2. Promover a partilha de experiências com empreendedores**, pode ser operacionalizado a nível do **ensino** (nas aulas teórico-práticas/práticas de todas as disciplinas, convidando empreendedores de diferentes áreas - relacionadas ou não com o curso - para partilharem a sua experiência com os alunos; os professores que têm empresas podiam, eles próprios partilhar a sua experiência com os alunos complementando com a análise de histórias de vida de empreendedores, analisando-se exemplos de sucesso e de insucesso).

**Medida 3. Introduzir competências de empreendedorismo nos programas das disciplinas**, pode ser operacionalizado a nível do **plano curricular** (introduzindo actividades nos programas das disciplinas que desenvolvam atributos empreendedores, como a iniciativa, criatividade, inovação, etc.).

**Medida 4. Promover formação específica para o empreendedorismo e actividades opcionais relacionadas com o empreendedorismo** são operacionalizadas juntas, por partilhamos a opinião que estes aspectos devem ser opcionais, e podem ser traduzidos a nível do **plano curricular** (onde se podia criar uma disciplina opcional sobre o empreendedorismo e criação de empresas, direccionada a cada um dos cursos, incluindo no corpo docente empreendedores das diferentes áreas; além disto também se podiam criar matérias opcionais durante os seminários direccionadas a estes aspectos).

Podiam também organizar-se actividades diversas que teriam lugar a nível do currículo informal, como por exemplo, *workshops*/oficinas de trabalho de empreendedorismo, concursos de empreendedorismo, etc. A Associação de Estudantes podia desempenhar um papel activo na organização destas actividades.

**Medida 5. Promover a realização e implementação de projectos**, pode ser operacionalizado a nível do **plano curricular** (que podia integrar disciplinas que se organizassem em função da realização de um projecto, desde o início até ao fim, que culminasse na apresentação desse projecto) e ao nível do **ensino** (fomentando a realização e implementação de projectos em simulacro ou num contexto real, promovendo simultaneamente as capacidades de planeamento/organização).

O Centro de I&D da FMH também podia dar um contributo neste sentido, fomentado projectos de **investigação** para o empreendedorismo, no âmbito das Ciências do Desporto e da Motricidade Humana.

**Medida 6. Promover a proactividade e capacidade de reflexão**, pode ser operacionalizado a nível do **ensino** (fomentando estas características durante as aulas, nos trabalhos realizados, na participação esperada dos alunos, incentivando-os a tomar iniciativas, apresentando problemas e levando-os a reflectir e agir sobre eles, propondo diferentes soluções, etc.).

#### **Organização curricular específica**

- **Dança: Promover o empreendedorismo na disciplina de Produção**, pode ser operacionalizado a nível do **ensino** (reorganizando a disciplina nesse sentido, fornecendo competências de gestão e criação de empresas/associações e reservando algum espaço nas aulas para esclarecer os alunos sobre aspectos mais pragmáticos a esse nível).

- **Reabilitação Psicomotora: Aumentar as experiências práticas e o contacto com as famílias**, pode ser operacionalizado a nível do **plano curricular** (criação de disciplinas opcionais relacionadas com vivências práticas, nos vários tipos de intervenção, quase semelhante a uma experiência de estágio, mas durante um período mais curto e com maior supervisão), ou de **ensino** (nas aulas teórico-práticas/práticas de disciplinas relacionadas com áreas de intervenção, como Intervenção Precoce, Terapias Expressivas, etc., através de visitas de estudo a instituições/clínicas, da observação de intervenções reais, ou através da intervenção directa com as diferentes populações-alvo e respectivas famílias, desde o início do curso).

- **Reabilitação Psicomotora: Promover o trabalho em equipa**, pode ser operacionalizado a nível do **ensino** (devendo a realização de trabalhos de grupo ser

uma constante, aliada à rotatividade dos elementos do grupo para se habituarem a lidar com diferentes personalidades e conseguirem gerir eventuais conflitos).

- **Reabilitação Psicomotora: Introduzir aspectos de Gestão (para quem quer seguir a via clínica)**, pode ser operacionalizado a nível do **plano curricular** (pela introdução de espaços dedicados ao desenvolvimento de competências de gestão e criação de empresas em disciplinas relacionadas com áreas de intervenção, ou pela criação de uma disciplina opcional para este efeito) e do **ensino** (através da realização de projectos de criação de instituições ou de serviços no âmbito do curso, de estudos de viabilização económica, análise das necessidades do mercado, etc.).

- **Ergonomia: Fomentar Ergonomia Participativa**, pode ser operacionalizado a nível do **ensino** (durante as aulas teóricas explicitando-se o conceito, e nas aulas teórico-práticas/práticas, utilizando estratégias e métodos que o coloquem em prática, o que pode ser transversal a várias disciplinas no âmbito da Ergonomia).

Contudo, além destes aspectos que se baseiam na operacionalização das sugestões dos participantes, existem outros, que podemos recomendar e que também advêm deste trabalho, nomeadamente: valorizar a experiência profissional (por exemplo dos trabalhadores-estudantes que a partilhariam com os outros alunos; incentivando os alunos a realizarem essas experiências, por exemplo, em regime de voluntariado, durante as férias), promover o contacto com o meio desde cedo nos diferentes cursos (aspecto presente em algumas das sugestões efectuadas) e incentivar a formação ao longo da vida, através de situações formais e estruturadas, ou através do Autodidactismo.

Outro aspecto que assume grande importância na oferta de formações relacionadas com o Empreendedorismo/Gestão e criação de empresas, refere-se à adaptação e contextualização dos conteúdos, estruturando-se em função das necessidades manifestadas pelos participantes da formação (ex: para um aluno de Dança, talvez seja relevante abordar o Marketing aplicado às Artes e a gestão ao nível da criação de uma associação, tendo em conta que nesta área é mais frequente a criação de associações do que empresas, etc.), pois só assim atribuirão significado e utilizarão esses conhecimentos no seu quotidiano empresarial, reconhecendo-lhes importância, aspecto que é visível pela experiência dos participantes no estudo.

Além dos contextos educativos, também surgiram outros contextos que parecem ser adequados para se promover o empreendedorismo, como as Associações de Estudantes (ou outras Associações), os contextos desportivos, e o próprio meio familiar.

### **5.3. Sugestões futuras**

Depois deste estudo podemos fazer algumas propostas de trabalhos futuras, nomeadamente a realização de mais estudos no âmbito da Educação para o Empreendedorismo no Ensino Superior, incidindo em áreas relacionadas com o Desporto, pelo facto de não terem sido encontrados estudos nesse âmbito.

Uma das propostas de trabalho será realizar um estudo mais aprofundado e com um horizonte temporal mais alargado, incidindo numa área específica de licenciatura (por exemplo o Desporto) e reunindo uma amostra significativa.

O estudo de caso múltiplo parece ser uma boa estratégia para este tipo de estudos, onde se deve privilegiar a replicação literal (obtenção de resultados semelhantes) e replicação teórica (obtenção de resultados contrastantes, mas por razões previsíveis), aumentando assim a validade dos dados e posterior generalização de resultados (Yin, 2003).

Por outro lado, seria importante reunir diferentes pontos de vista além do dos empreendedores, como por exemplo das suas famílias, dos seus colegas de licenciatura, dos seus professores, etc.

Seria também importante adoptar uma triangulação mais estruturada e sistemática dos instrumentos de recolha de dados, conjugando a realização de entrevistas individuais, com grupos focais, questionários e consulta de documentos arquivados.

De forma a conferir maior validade aos estudos e eventualmente contribuir para uma generalização dos resultados, podiam-se conjugar metodologias qualitativas com quantitativas.

Também seria importante fazer uma sondagem através da aplicação de questionários sobre a percepção que os alunos e docentes universitários têm acerca da promoção do empreendedorismo nas suas instituições e eventuais intenções empreendedoras, percebendo o que se pode fazer de modo a promover o empreendedorismo.

Estes são aspectos que pretendo desenvolver futuramente a nível, por exemplo, do Doutoramento, cujo projecto já foi aceite pela FCT, para o qual atribuiu uma bolsa de

investigação, que permitirá efectivamente apoiar a prossecução do estudo iniciado a nível do Mestrado.

O trabalho de Mestrado insere-se assim, de certo modo, num projecto mais alargado, constituindo num certo sentido, um “estudo prévio”.

As próprias limitações reconhecidas são compreensíveis num estudo desse tipo.

Contudo, os dados obtidos permitem, ainda, sugerir outras propostas de trabalho futuras, nomeadamente:

- Analisar a influência da prática desportiva (nomeadamente Desporto de alta competição e Desportos de Combate) e das qualidades desenvolvidas no fomento do empreendedorismo.
- Analisar a relação entre as Associações de Estudantes e a promoção do empreendedorismo e perceber até que ponto estas organizações podem ser vistas como incubadoras de futuros empreendedores.
- Analisar histórias de vida focalizadas na infância, de empreendedores e de não empreendedores, com o intuito de se perceber quais os factores facilitadores e obstaculizadores da decisão de criação de uma empresa, com origem nesse período de vida.
- Investir na formação de pais, para promover a transmissão, durante a infância, de valores relacionados com a tomada de iniciativa, inovação e criatividade, o que, numa idade mais avançada, se podia reflectir num percurso empreendedor.

## Referências Bibliográficas

- Al-Laham, A.; Souitaris, V. & Zerbinati, S. (2007). Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business Venturing*. 22, 566-591.
- Araújo, M.; Cabral, P.; Cheng, L.; Filion, L.; Lago, R. & Oliveira, L. (2005). O estímulo ao empreendedorismo nos cursos de química: formando químicos empreendedores. *Química Nova*. 28, (0). Retirado em 20/6/2007, de <http://vasco.eiriz.googlepages.com/Rede2020v2n6.pdf>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baron, R. & Shane, S. (2008). *Entrepreneurship: A Process Perspective*. Second Edition. Mason: Thomson South-Western.
- Bastos, L., Paixão, L. & Messick, R. (1978). *Avaliação Educacional II – Perspectivas, procedimentos e alternativas*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Bastos, L., Deluiz, N., Paixão, L. & Messick, R. (1995). *Manual para Elaboração de Projectos e Relatórios de Pesquisa, Teses, Dissertações e Monografias*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- Brockhaus, R. (1980). Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. *Academy of Management Journal*. 23, (3), 509-520.
- Chen, C; Crick, A. & Greene, P. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*. 13, 295-316.
- Collins, C.; Locke, E. & Shane, S. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*. 13, Issue 2, 257-279.
- Comissão das Comunidades Europeias (2006). *Aplicar o Programa Comunitário de Lisboa: Promover o espírito empreendedor através do ensino e da aprendizagem*. Retirado em 20/6/2007, de [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2006/com2006\\_0033pt01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2006/com2006_0033pt01.pdf)

- Commission of the European Communities (2003). *Green Paper Entrepreneurship in Europe (presented by the Commission)*. Retirado em 20/6/2007, de [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2003/com2003\\_0027en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2003/com2003_0027en01.pdf)
- Cone, J. (2007). *Teaching Entrepreneurship in Colleges and Universities: How (and Why) a New Academic Field is Being Built*. Retirado em 11/8/2007 de <http://www.kauffman.org/items.cfm?itemID=716>
- De Ketele, J. & Roegiers, X. (1993). *Metodologia da recolha de dados*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Drucker, P. (2003). *Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Drucker, P. (2002). The Discipline of Innovation. In Harvard Business School. (Eds). *Harvard Business Review on The Innovative Enterprise*. Harvard: Harvard Business School Publishing Corporation. p. 111-127
- Erkkila, K. (2000). *Entrepreneurial Education: mapping the debates in the United States, the United Kingdom and Finland*. New York: Garland Publishing Inc.
- European Community (1986). *Formação do Espírito Empreendedor*. Relatório Provisório. Bruxelas.
- Faculdade de Motricidade Humana (s/d). *História*. Retirado em 5/1/2008 de <http://www.fmh.utl.pt/apresentacao/index.html>.
- Faculdade de Motricidade Humana – Núcleo de Exercício e Saúde. (s/d). *Ensino*. Retirado em 10/2/2009 de <http://www.labes.fmh.utl.pt/>
- Fernandes, D. (1994). Contornos de uma Experiência de Avaliação Desenvolvida no Instituto de Inovação Educacional (1990-1993). *Boletim SPEF*. 10/11, Verão/Outono, 7-32.
- Ferreira, J., Figueiredo, I. & Pereira, M. (2007). *Guião Promoção do Empreendedorismo na Escola*. Lisboa: Ministério da Educação/Direcção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular.
- Ferreira, J., Raposo, M. & Rodrigues, R. (2007). *Propensão para a criação da própria empresa - proposta e teste de um modelo conceptual com recurso a equações estruturais*. In Ayala Calvo, J. C. y grupo de investigación FEDRA, Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro (Eds). (1324-1337). España: Universidad de La Rioja.

- Fleming P. (2005). Education for Entrepreneurship: The Irish Experience. In P. Vilarinho (Ed), *Leading International Practices in Engineering Entrepreneurship Education*. (10-21). Lisboa: COTEC.
- Franke, N. & Luthje, C. (2003). The “Making” of an Entrepreneur: Testing a Model of Entrepreneurial Intent among Engineering Students at MIT. *R&D Management*. 33, Issue 2, 135-147.
- Fry, F.; Stephens, P & Van Auken, H. (2006). The influence of role models on entrepreneurial intentions. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. Retirado em 11/8/2007, de [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3906/is\\_200606?pnun=9&opg=n17174677](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3906/is_200606?pnun=9&opg=n17174677)
- Garavan, T & O’Cinneide B. (1994). Entrepreneurship Education and Training Programmes: A Review and Evaluation – Part 2. *Journal of European Industrial Training*. 18, (11), 13-21.
- Gartner, W. & Vesper, K. (1994). Experiments in Entrepreneurship Education: Successes and Failures. *Journal of Business Venturing*. 9, 179-187.
- Gaspar, F. (2003). O Estudo do Empreendedorismo e a Relevância do Capital de Risco. Publicado nas *Actas das XIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*. Galiza. Retirado em 11/08/2007 de <http://docentes.esgs.pt/fernando-gaspar/pub/.pdf>
- Greve, A. (1995). Networks and Entrepreneurship – An analysis of social relations, occupational background, and use of contacts during the establishment process. *Scandinavian Journal of Management*. 11, 1, 1-24.
- Heinonen, J.; Poikkijoki, S. & Vento-Vierikko, I. (2007). Entrepreneurship for bioscience researchers: A case study of an entrepreneurship programme. *Industry and Higher Education*. 21, (1), 21-30.
- Hynes, B. (1996). Entrepreneurship education and training-introducing entrepreneurship into non-business disciplines. *Journal of European Industrial Training*. 20, (8), 10-17.
- Kisfalvi, V. (2002). The entrepreneur’s character, life issues, and strategy making – A field study. *Journal of Business Venturing*. 17, 489-518.
- Landsheere, V. (1994). *Educação e Formação*. Porto: Edições Asa.

- Levie, J. (2005). Entrepreneurship for Engineering students at the University of Strathclyde. In P. Vilarinho (Ed), *Leading International Practices in Engineering Entrepreneurship Education*. (74-88). Lisboa: COTEC.
- Madaus, G. F., Stufflebeam, D., & Scriven, M. S. (1986). Programa Evaluation: A Historical Overview. In G. F. Madaus & D. L. Stufflebeam (Eds.), *Evaluation Models* (pp. 8-14). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2006). *Designing Qualitative Research* (Fourth Edition ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pourtois, J.-P. (1986). A avaliação da aprendizagem ou a aprendizagem da avaliação. In L. Allal, J. Cardinet & P. Perrenoud (Eds.), *A avaliação formativa num ensino diferenciado* (pp. 77-79). Coimbra: Livraria Almedina.
- Redford, D. (2006). Educação em Empreendedorismo em Portugal. *Rede 2020*. 2, (6), 2. Retirado em 30/6/2007, de <http://vasco.eiriz.googlepages.com/Rede2020v2n6.pdf>.
- Redford, D. (2007). *Educação do Empreendedorismo em Portugal*. Retirado em 30/6/2007, de [http://www.empreendedorismo.pt/portal-emp/?l=pt\\_PT&kid=24&aid=53](http://www.empreendedorismo.pt/portal-emp/?l=pt_PT&kid=24&aid=53)
- Rodrigues, P. (1993). A Avaliação Curricular. In A. Estrela & A. Nóvoa (Eds.), *Avaliação em Educação: novas perspectivas* (pp. 18-76). Porto: Porto Editora.
- Rodrigues, P. (2002). *A avaliação da formação pelos participantes em entrevista de investigação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian e Fundação para a Ciência e Tecnologia.
- Sarkar, S. (2007). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Savater, F. (1997). *O valor de educar*. Lisboa: Editorial Presença.
- Scriven, M. S. (1986). Evaluation Ideologies. In G. F. Madaus & D. L. Stufflebeam (Eds.), *Evaluation Models* (pp. 248-251). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Sociedade Portuguesa de Inovação (2004). *Estudo de Avaliação do Potencial Empreendedor em Portugal em 2004 – Projecto GEM Portugal 2004*. Retirado em 28/5/2007, de <http://www2.spi.pt/gem/docs/RelatorioSinteseGEM.pdf>.
- Stake, R. (2003). Responsive Evaluation. In T. Kellaghan, D. L. Stufflebeam & L. A. Wingate (Eds.), *International Handbook of Educational Evaluation* (pp. 63-68). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation theory, models, and applications*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stufflebeam, D. L., & Webster, W. J. (1986). An analysis of alternative approaches to evaluation. In G. F. Madaus & D. Stufflebeam (Eds.), *Evaluatin Models* (pp. 36-40). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Tavares, J. (2003). *Formação e inovação no Ensino Superior*. Porto: Porto Editora.
- Trigo, V. (2003). *Entre o Estado e o Mercado: Empreendedorismo e a Condição do Empresário na China*. Colecção ISCTE – Escola de Gestão. Lisboa: Ad Litteram
- Tyler, R. W. (1986). A rationale for program avaluation. In G. F. Madaus & D. L. Stufflebeam (Eds.), *Evaluation Models* (pp. 67-75). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Universidade Técnica de Lisboa - Faculdade de Motricidade Humana (s/d). *Faculdade de Motricidade Humana*. Cruz Quebrada.
- Universidade Técnica de Lisboa. *História da UTL*. Retirado em 5/1/2008 de <http://www.utl.pt/page.aspx?idCat=12>.
- Vianna, H.M. (2000). *Avaliação Educacional. Teoria – Planejamento - Modelos*. São Paulo: Ibrasa.
- Vilhena, T. (2000). *Avaliar o extracurricular : a referencialização como nova prática de avaliação*. Porto: Edições ASA.
- Volkman, C. (2004). Entrepreneurial studies in higher education. *Higher Education in Europe*. 29, (2), 177-185.
- Willig, C. (2001). *Introducing Qualitative Research in Psychology: Adventures in theory and method*. Berkshire: Open University Press.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research - Design and Methods* (Third Edition ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

# ANEXOS

## **Anexo 1. Caracterização dos especialistas e dos elementos das Associações Profissionais para selecção dos casos de empreendedorismo**

Depois de explicados os propósitos deste estudo e o objectivo da reunião, explicitando quais os critérios de selecção dos participantes, bem como todos os conceitos subjacentes, realizaram-se um conjunto de perguntas aos especialistas de cada licenciatura e aos elementos das associações de profissionais que, incidiram numa primeira parte sobre a referência a um caso relevante de empreendedorismo e, posteriormente (pessoalmente ou por *email*) a perguntas de caracterização do próprio sujeito.

### **Referência a um caso de empreendedorismo**

- Gostaria que me desse um exemplo de um caso de empreendedorismo representativo nesta área e que refira em que aspectos inovaram.

### **Caracterização dos especialistas/elementos das Associações Profissionais**

- Qual a sua formação?
- Há quanto tempo dá aulas na Faculdade de Motricidade Humana (FMH)?
- Que disciplinas lecciona actualmente?
- Que posição ocupa actualmente na FMH? (estatuto da carreira docente, e/ou outros cargos: Conselho Pedagógico, Conselho Científico, Conselho Directivo)
- No seu departamento é responsável pela orientação de estágios? Há quanto tempo?
- Tem alguma posição de coordenação no seu Departamento?
- Ocupa algum cargo em alguma associação relacionada com a sua formação? Qual e desde quando? (Se for apenas sócio também pode referir)
- Existe algum outro aspecto relacionado com actividades por si desenvolvidas e que ache relevante mencionar?

Para os que não eram docentes, e estavam relacionados com Associações Profissionais, suprimiram-se as perguntas relacionadas com a docência.

Existe um aspecto que se torna importante referir que é o facto de estas informações terem sido recolhidas durante o mês de Fevereiro e de Março de 2008, e de eventualmente agora algumas informações poderem não estar actualizadas, sobretudo no que se refere aos cargos ocupados e disciplinas leccionadas. Outro aspecto que se privilegiou foi o anonimato relativamente à identificação dos especialistas e dos elementos pertencentes às Associações Profissionais.

É de realçar o facto da maior parte dos especialistas/elementos das Associações Profissionais terem referido mais do que um exemplo representativo de empreendedorismo, contudo nesta análise apresenta-se apenas o caso que reuniu maior consenso entre os vários entrevistados.

**Licenciatura de Dança**

Na licenciatura de Dança foram consultados quatro docentes, entre eles, o Coordenador do Departamento e o Coordenador de Curso:

Área/Sujeito	Dança/Sujeito 1
<b>Referência a um caso de empreendedorismo</b>	
<b>Exemplo de um caso de empreendedorismo</b>	Organização X
<b>Onde inovaram</b>	Permanente rotatividade de coreógrafos e bailarinos para cada espectáculo produzido; um conceito diferente em Portugal; uma estrutura dinamizadora que se constitui como ponto de referência no Norte do país;
<b>Caracterização dos especialistas</b>	
<b>Formação</b>	Bacharelato em Filosofia, Licenciatura em Artes Plásticas – Pintura, Mestrado em História da Arte (componente curricular); Doutoramento em Motricidade Humana - Especialidade de Dança;
<b>Tempo de docência na FMH – UTL</b>	Docente na FMH desde 1987;
<b>Disciplinas leccionadas actualmente</b>	História da Dança, Estética e Filosofia da Arte, Dança e Novas Tecnologias (bloco em PEC2) Movimento e Expressão Plástica;
<b>Posição/cargo ocupado na instituição</b>	Professor Associado;
<b>Orientação de estágios</b>	-
<b>Posição de coordenação Departamento</b>	Coordenador do Departamento;
<b>Ocupação de cargos em Associações Profissionais</b>	-
<b>Outros aspectos</b>	Crítico de Dança no Jornal Expresso;

Área/Sujeito	Dança/Sujeito 2
<b>Referência a um caso de empreendedorismo</b>	
<b>Exemplo de um caso de empreendedorismo</b>	Organização X
<b>Onde inovaram</b>	Permanente rotatividade de coreógrafos e bailarinos para cada espectáculo produzido;
<b>Caracterização dos especialistas</b>	
<b>Formação</b>	Licenciatura em Educação Física em 1986, Provas de APCC em 1992 e Doutoramento em 2000;
<b>Tempo de docência na FMH – UTL</b>	Docente na FMH desde 1988;
<b>Disciplinas leccionadas actualmente</b>	Lic. em Dança: Fundamentos do Treino em Dança (reg.), Gestão de Projectos em Dança (reg.), Sistemática e Análise de Movimento; Lic. em Ciências do Desporto: Actividades Físicas e desportivas II (Bloco de Dança: Fundamentos);
<b>Posição/cargo ocupado na instituição</b>	Professor Auxiliar;
<b>Orientação de estágios</b>	-
<b>Posição de coordenação Departamento</b>	-
<b>Ocupação de cargos em Associações Profissionais</b>	Fundador de uma associação cultural e manteve-se presidente desde a sua fundação em 1988 até ao presente;
<b>Outros aspectos</b>	Assessor para a Cultura e Educação na Câmara Municipal da Nazaré. Tem uma empresa em nome individual (produção de espectáculos e formação). Sócio da SPEF e da IADMS ( <i>Internacional Association for Dance Medicine and Science</i> );

Área/Sujeito	Dança/Sujeito 3
<b>Referência a um caso de empreendedorismo</b>	
<b>Exemplo de um caso de empreendedorismo</b>	Organização X
<b>Onde inovaram</b>	Permanente rotatividade de coreógrafos e bailarinos para cada espectáculo produzido;
<b>Caracterização dos especialistas</b>	
<b>Formação</b>	Licenciatura em Educação Física, Mestrado em Dança, Doutoramento em Dança;
<b>Tempo de docência na FMH – UTL</b>	Docente na FMH desde 1983;
<b>Disciplinas leccionadas actualmente</b>	Licenciatura em Dança: Composição Coreográfica, Técnicas de Cena e Produção de Eventos culturais; Mestrado: Análise do Comportamento do Bailarino, Coreografia, Dança Multiculturalismo e Interdisciplinaridade;
<b>Posição/cargo ocupado na instituição</b>	Professora Associada;
<b>Orientação de estágios</b>	-
<b>Posição de coordenação Departamento</b>	-
<b>Ocupação de cargos em Associações Profissionais</b>	Presidente da Direcção da Quinzena de Dança de Almada - associação cultural sem fins lucrativos, Representante nacional na Associação Internacional <i>Dance and the Child Internacional</i> , Membro da Associação Internacional CORD;
<b>Outros aspectos</b>	Consultora Artística e Coreógrafa convidada da Companhia de Dança de Almada. Coreógrafa <i>freelancer</i> .

Área/Sujeito	Dança/Sujeito 4
<b>Referência a um caso de empreendedorismo</b>	
<b>Exemplo de um caso de empreendedorismo</b>	Organização X
<b>Onde inovaram</b>	Permanente rotatividade de coreógrafos e bailarinos para cada espectáculo produzido;
<b>Caracterização dos especialistas</b>	
<b>Formação</b>	Licenciatura em Psicologia Clínica, Mestrado em Cultura e Literatura portuguesa (1991) e Doutoramento em Motricidade Humana - Especialidade de Dança (2001);
<b>Tempo de docência na FMH – UTL</b>	Docente na FMH desde 1987;
<b>Disciplinas leccionadas actualmente</b>	Psicologia da Dança, Introdução às Terapias pela Dança, Introdução à Crítica de Dança, Dança e Animação Sócio-cultural, Seminários;
<b>Posição/cargo ocupado na instituição</b>	Professora Auxiliar;
<b>Orientação de estágios</b>	-
<b>Posição de coordenação Departamento</b>	Coordenadora de Curso;
<b>Ocupação de cargos em Associações Profissionais</b>	-
<b>Outros aspectos</b>	Crítica de Dança na imprensa escrita nacional; Investigadora do Instituto de Etnomusicologia - música e dança;

**Licenciatura de Educação Especial e Reabilitação/Reabilitação Psicomotora**

Na licenciatura de Educação Especial e Reabilitação foram consultados três docentes, entre eles, o Coordenador do Departamento e o Coordenador de Curso, sendo dois deles simultaneamente membros da Associação Portuguesa de Psicomotricidade (APP) – e uma licenciada em Educação Especial e Reabilitação, Coordenadora da Comissão de Enquadramento Profissional da APP.

Área/Sujeito	Educação Especial e Reabilitação/Sujeito 1
<b>Referência a um caso de empreendedorismo</b>	
<b>Exemplo de um caso de empreendedorismo</b>	Empresa Y
<b>Onde inovaram</b>	Reunião de serviços no âmbito da Educação, Saúde e Aspectos Sociais;
<b>Caracterização dos especialistas</b>	
<b>Formação</b>	Licenciatura em Educação Física, Mestrado em Ciências da Educação e Doutoramento em Motricidade Humana - Especialidade de Educação Especial e Reabilitação;
<b>Tempo de docência na FMH – UTL</b>	Docente na FMH desde 1980;
<b>Disciplinas leccionadas actualmente</b>	Lecciona e é regente das disciplinas de Psicopedagogia (1ºano, desde 1987) e de Métodos de Avaliação e Investigação (3ºano, desde 1995);
<b>Posição/cargo ocupado na instituição</b>	Professor Associado com Provimento Definitivo; Membro da Comissão Coordenadora do Conselho Científico da FMH (2007-2009);
<b>Orientação de estágios</b>	Orientador de Estágio e Seminário (desde 1981-2008);
<b>Posição de coordenação Departamento</b>	Coordenador do Departamento de EER (2007-2009);
<b>Ocupação de cargos em Associações Profissionais/outros</b>	Membro da Assembleia de Representantes desde 2006, do Senado da UTL (Assuntos científicos, 2007-2009), e é também Investigador do CIPER (Autonomia e Inclusão).
<b>Outros aspectos</b>	Director do Centro Doutor João dos Santos - A Casa da Praia. (IPSS) - Prática de Cidadania pelo desempenho do cargo voluntário e gracioso desde 2000; Supervisor e Formador de Equipas Técnicas de Intervenção Precoce, 1ª infância, adolescência e vida adulta no âmbito das Dificuldades Intelectuais e Desenvolvimentais.

Área/Sujeito	Educação Especial e Reabilitação/Sujeito 4
<b>Referência a um caso de empreendedorismo</b>	
<b>Exemplo de um caso de empreendedorismo</b>	Empresa Y
<b>Onde inovaram</b>	Serviços privados para Perturbações do Desenvolvimento
<b>Caracterização dos especialistas</b>	
<b>Formação</b>	Licenciatura em Educação Especial e Reabilitação.
<b>Actividade profissional</b>	Psicomotricista na Casa de Saúde da Idanha há cerca de 3 anos
<b>Ocupação de cargos em Associações Profissionais/outros</b>	Sócia da Associação Portuguesa de Psicomotricidade, Coordenadora da Comissão de Enquadramento Profissional da APP, Coordenadora da Comissão Profissão do Fórum Europeu de Psicomotricidade;
<b>Outros</b>	Estudante da pós-graduação em Gerontologia pela Universidade Fernando Pessoa; Colaboradora do projecto de investigação REGES (Relaxação e Gestão do Stress) da Faculdade de Motricidade Humana;

Área/Sujeito	Educação Especial e Reabilitação/Sujeito 2
<b>Referência a um caso de empreendedorismo</b>	
<b>Exemplo de um caso de empreendedorismo</b>	Empresa Y
<b>Onde inovaram</b>	Serviços privados para Perturbações do Desenvolvimento
<b>Caracterização dos especialistas</b>	
<b>Formação</b>	Licenciatura em Educação Física no Ramo de Educação Especial e Reabilitação, Mestrado em Educação Especial e Doutoramento em Motricidade Humana - Especialidade de Educação Especial e Reabilitação;
<b>Tempo de docência na FMH – UTL</b>	Docente na FMH desde 1990;
<b>Disciplinas leccionadas actualmente</b>	Lecciona as disciplinas de Psicopedagogia, Psicomotricidade II, Psicomotricidade III e ainda algumas aulas em Métodos de Avaliação e Investigação;
<b>Posição/cargo ocupado na instituição</b>	Professor Auxiliar; Vice-presidente do Conselho Pedagógico;
<b>Orientação de estágios</b>	Orientador de Estágio (desde 1990) e Seminário;
<b>Posição de coordenação Departamento</b>	-
<b>Ocupação de cargos em Associações Profissionais/outros</b>	Vice- Presidente da Associação Portuguesa de Psicomotricidade;
<b>Outros aspectos</b>	Pertence ao Conselho Fiscal do centro Doutor João dos Santos;

Área/Sujeito	Educação Especial e Reabilitação/Sujeito 3
<b>Referência a um caso de empreendedorismo</b>	
<b>Exemplo de um caso de empreendedorismo</b>	Empresa Y
<b>Onde inovaram</b>	Serviços privados para Perturbações do Desenvolvimento
<b>Caracterização dos especialistas</b>	
<b>Formação</b>	Licenciatura em Educação Física, Doutoramento em Motricidade Humana - Especialidade de Educação Especial e Reabilitação.
<b>Tempo de docência na FMH – UTL</b>	Docente na FMH desde 1985;
<b>Disciplinas leccionadas actualmente</b>	Lecciona as disciplinas de Psicomotricidade I, Psicomotricidade II, Relaxação Psicossomática;
<b>Posição/cargo ocupado na instituição</b>	Professor Associado
<b>Orientação de estágios</b>	Orientador de Estágios (desde 1998) e Seminário
<b>Posição de coordenação Departamento</b>	Coordenador de Curso; Presidente da comissão Pedagógica da UCPEER;
<b>Ocupação de cargos em Associações Profissionais/outros</b>	Representante português na Organização Internacional de Psicomotricidade e Relaxação desde 1992 e Secretário-Geral Adjunto desde 2001. Membro fundador do Fórum Europeu de Psicomotricidade (1995) e Vice-Presidente eleito no Comité Executivo desde 2002.

### Licenciatura de Ergonomia

Na licenciatura de Ergonomia foram consultados quatro docentes, entre eles, o Coordenador de Curso e o Coordenador do Mestrado e Pós-graduação de Segurança e Higiene no Trabalho, o Presidente da Associação Portuguesa de Ergonomia (APERGO) e um Licenciado em Ergonomia com um percurso relevante na área, encaminhado pelos próprios especialistas.

Inicialmente seleccionou-se um determinado número de especialistas para entrevistar, contudo como não havia consenso na escolha de um caso representativo de empreendedorismo na área, decidiu alargar-se o grupo de especialistas inicialmente previsto para assim se reunir maior consenso na recolha de opiniões.

Área/Sujeito	Educação Ergonomia/Sujeito 1
<b>Referência a um caso de empreendedorismo</b>	
<b>Exemplo de um caso de empreendedorismo</b>	Empresa Z
<b>Onde inovaram</b>	Prestação de serviços em Ergonomia e organização de eventos desportivos;
<b>Caracterização dos especialistas</b>	
<b>Formação</b>	Licenciatura em Educação Física - Ramo de Ergonomia, Doutoramento em Motricidade Humana - Especialidade de Ergonomia;
<b>Tempo de docência na FMH – UTL</b>	Docente na FMH desde 1990;
<b>Disciplinas leccionadas actualmente</b>	Lecciona as disciplinas de Introdução à Ergonomia (1º ano) e Metodologia de Intervenção Ergonómica II (3º ano);
<b>Posição/cargo ocupado na instituição</b>	Professor Auxiliar; Presidente do Conselho Pedagógico;
<b>Orientação de estágios</b>	Orientador de Estágios (desde 1999);
<b>Posição de coordenação Departamento</b>	-
<b>Ocupação de cargos em Associações Profissionais/outros</b>	Sócio fundador da Associação Portuguesa de Ergonomia e membro do Conselho Directivo da mesma entre 1994 e 1997, desvinculando-se posteriormente da mesma.

Área/Sujeito	Ergonomia /Sujeito 2
<b>Referência a um caso de empreendedorismo</b>	
<b>Exemplo de um caso de empreendedorismo</b>	Empresa K
<b>Onde inovaram</b>	Primeira empresa privada em Portugal a dedicar-se <b>exclusivamente</b> à oferta de <b>serviços em Ergonomia.</b>
<b>Caracterização dos especialistas</b>	
<b>Formação</b>	Licenciatura em Educação Física no ramo de Ergonomia, Provas de Aptidão Pedagógica e Científica em Ergonomia, Doutoramento Motricidade Humana – Especialidade de Ergonomia;
<b>Tempo de docência na FMH – UTL</b>	Docente na FMH desde 1992;
<b>Disciplinas leccionadas actualmente</b>	Licenciatura Ergonomia: Psicologia Ergonómica, Ergonomia e Desenvolvimento Profissional; Mestrado Higiene e Segurança no Trabalho: Comportamento e Fiabilidade Humana.
<b>Posição/cargo ocupado na instituição</b>	Professor Auxiliar;
<b>Orientação de estágios</b>	Orientador de Estágios desde 1996/97;
<b>Posição de coordenação</b>	-

<b>Departamento</b>	
<b>Ocupação de cargos em Associações Profissionais/outros</b>	-

<b>Área/Sujeito</b>	<b>Ergonomia/Sujeito 3</b>
<b>Referência a um caso de empreendedorismo</b>	
<b>Exemplo de um caso de empreendedorismo</b>	Empresa K
<b>Onde inovaram</b>	Dedicação exclusiva à oferta de <b>serviços em Ergonomia.</b>
<b>Caracterização dos especialistas</b>	
<b>Formação</b>	Licenciatura em Educação Física no ramo de Ergonomia, Provas de Aptidão Pedagógica e Científica em Ergonomia, Doutorado em Motricidade Humana – Especialidade de Ergonomia;
<b>Tempo de docência na FMH – UTL</b>	Docente na FMH desde 1992;
<b>Disciplinas leccionadas actualmente</b>	Licenciatura Ergonomia: Lecciona e é regente das disciplinas de Sistemática da Ergonomia, Factores Humanos e Desempenho; Metodologias de Intervenção Ergonómica I (apenas regente) e II (lecciona sem ser regente);
<b>Posição/cargo ocupado na instituição</b>	Professor Auxiliar;
<b>Orientação de estágios</b>	Orientador de Estágios desde 1992;
<b>Posição de coordenação Departamento</b>	Coordenador de Curso;
<b>Ocupação de cargos em Associações Profissionais/outros</b>	Secretário da Assembleia Geral da APERGO.
<b>Outros</b>	Participação em diferentes projectos de investigação; Participação na “Rede de Excelência”; Pertence desde de 2005 ao CREE ( <i>Center for Registration of European Ergonomics</i> ).

<b>Área/Sujeito</b>	<b>Ergonomia/Sujeito 4</b>
<b>Referência a um caso de empreendedorismo</b>	
<b>Exemplo de um caso de empreendedorismo</b>	Empresa K
<b>Onde inovaram</b>	Dedicação exclusiva à oferta de <b>serviços em Ergonomia.</b>
<b>Caracterização dos especialistas</b>	
<b>Formação</b>	Licenciatura em Engenharia Química (IST), Mestrado em Engenharia Humana (UMinho), Doutorado em Motricidade Humana – Ergonomia, Doutorado em Ergonomia (FMH);
<b>Tempo de docência na FMH – UTL</b>	Docente na FMH desde 1995;
<b>Disciplinas leccionadas actualmente</b>	Licenciatura Ergonomia: Biofísica Ambiental e Higiene e Segurança no Trabalho I e II; Mestrado de Ergonomia na Segurança no Trabalho: Higiene Industrial, Segurança Industrial e Simulação e organização de emergência;
<b>Posição/cargo ocupado na instituição</b>	Professor Auxiliar;
<b>Orientação de estágios</b>	Orientador de Estágios desde 2006;
<b>Posição de coordenação Departamento</b>	Coordenador do Mestrado e Pós-graduação de Segurança e Higiene no Trabalho;
<b>Ocupação de cargos em Associações Profissionais/outros</b>	Membro (e sócio) da Direcção da Sociedade Portuguesa de Segurança e Higiene Ocupacional desde 2004 (quando teve origem); Sócio da <i>International Institute of Acustics and Vibration</i> ;

Área/Sujeito	Ergonomia/Sujeito 5
<b>Referência a um caso de empreendedorismo</b>	
<b>Exemplo de um caso de empreendedorismo</b>	Empresa J
<b>Onde inovaram</b>	Exploram questões de segurança para crianças;
<b>Caracterização dos especialistas</b>	
<b>Formação</b>	Licenciatura em Ergonomia, Mestrado em Higiene e Segurança no Trabalho, Pós-Graduação em Empreendedorismo e Criação de Empresas;
<b>Actividade profissional</b>	Trabalha na empresa que criou em conjunto com mais 1 sócio relacionada com Ergonomia;
<b>Ocupação de cargos em Associações Profissionais/outros</b>	Presidente da APERGO (teve 2 mandatos e actualmente está no fim do 2º mandato), embora faça parte da APERGO há 8 anos
<b>Outros</b>	Desempenha actividades relacionadas com a formação no âmbito da Higiene e Segurança no trabalho.

Área/Sujeito	Ergonomia /Sujeito 6
<b>Referência a um caso de empreendedorismo</b>	
<b>Exemplo de um caso de empreendedorismo</b>	Empresa K
<b>Onde inovaram</b>	Dedicação exclusiva à oferta de <b>serviços em Ergonomia.</b>
<b>Caracterização dos especialistas</b>	
<b>Formação</b>	Licenciatura em Ergonomia, Mestrado em Saúde Pública e Doutoramento em Saúde Pública - especialização em Saúde Ocupacional;
<b>Actividade profissional</b>	Docente universitário
<b>Tempo de docência /Locais</b>	Professor Auxiliar há 1 ano na Escola Nacional de Saúde Pública - Universidade Nova de Lisboa -; e também Professor Adjunto há 7 anos na Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa;
<b>Disciplinas leccionadas actualmente/Locais</b>	Escola Nacional de Saúde Pública de Lisboa no curso de especialização de Medicina do Trabalho: Fisiologia do Trabalho, Análise do Trabalho e Ergonomia; Escola Superior de Tecnologia de Saúde de Lisboa: Ergonomia e Promoção da Saúde (curso de Fisioterapia e Ortoprotesia) e Ergonomia e Fisiologia do Trabalho (Saúde Ambiental).
<b>Posição/cargo ocupado na instituição</b>	Professor Auxiliar;
<b>Orientação de estágios</b>	Orientador de Estágios desde 2007 na Escola Nacional de Saúde Pública;
<b>Posição de coordenação Departamento</b>	-
<b>Ocupação de cargos em Associações Profissionais/outros</b>	Presidente do conselho fiscal da APERGO (a confirmar);
<b>Outros</b>	Investigação no âmbito da Avaliação do risco de lesões músculo-esqueléticas.

**Licenciatura de Gestão do Desporto**

Na licenciatura de Gestão do Desporto foram consultados dois docentes, entre eles, o Coordenador de Curso.

Área/Sujeito	Gestão do Desporto/Sujeito 1
<b>Referência a um caso de empreendedorismo</b>	
<b>Exemplo de um caso de empreendedorismo</b>	Empresa O
<b>Onde inovaram</b>	Utiliza a técnica da escalada para realizar trabalhos em altura
<b>Caracterização dos especialistas</b>	
<b>Formação</b>	Licenciatura em Educação Física, Mestrado em Ciências do Desporto - Gestão da Formação Desportiva, Doutoramento em Motricidade Humana - Especialidade de Ciências do Desporto.
<b>Tempo de docência na FMH – UTL</b>	Docente na FMH desde 1990;
<b>Disciplinas leccionadas actualmente</b>	Lecciona as disciplinas de Marketing do desporto, Gestão das Organizações, Organização do Desporto;
<b>Posição/cargo ocupado na instituição</b>	Professor Associado;
<b>Orientação de estágios</b>	Orientador de Estágios desde 1998;
<b>Posição de coordenação Departamento</b>	-
<b>Ocupação de cargos em Associações Profissionais/outros</b>	Sócio fundador da Associação Portuguesa de Gestão do Desporto (APOGESD) – 1996. Actualmente pertence à Mesa da Assembleia-Geral;

Área/Sujeito	Gestão do Desporto/Sujeito 2
<b>Referência a um caso de empreendedorismo</b>	
<b>Exemplo de um caso de empreendedorismo</b>	Empresa O
<b>Onde inovaram</b>	Utiliza a técnica da escalada para realizar trabalhos em altura
<b>Caracterização dos especialistas</b>	
<b>Formação</b>	Licenciatura em Educação Física e Desporto (78/83), Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica (85/86), Doutoramento (1991).
<b>Tempo de docência na FMH – UTL</b>	Docente na FMH desde 1981;
<b>Disciplinas leccionadas actualmente</b>	Lecciona as disciplinas de Planeamento e Gestão de Projectos e Metodologia da Investigação Científica;
<b>Posição/cargo ocupado na instituição</b>	Professor Associado com Agregação; Coordenador do Mestrado em Gestão do Desporto e Presidente da Comissão Coordenadora da Licenciatura em Gestão do Desporto FMH/ISEG;
<b>Orientação de estágios</b>	Orientador de Estágios desde 1994;
<b>Posição de coordenação Departamento</b>	Coordenador de Curso;
<b>Ocupação de cargos em Associações Profissionais/outros</b>	Membro da Associação Europeia de Gestão do Desporto (EASM) e da Associação Portuguesa de Gestão do Desporto (APOGESD) desde 1993 e 1995;

**Licenciatura de Ciências do Desporto – ramo de Exercício e Saúde**

Na licenciatura de Ciências do Desporto – Ramo de Exercício e Saúde foram consultados dois docentes, respectivamente o Coordenador do Ramo de Exercício e Saúde da Licenciatura em Ciências do Desporto e o Coordenador do Departamento de Exercício e Saúde.

Área/Sujeito	Exercício e Saúde/Sujeito 1
<b>Referência a um caso de empreendedorismo</b>	
<b>Exemplo de um caso de empreendedorismo</b>	Empresa A e empresa B.
<b>Onde inovaram</b>	Na tipologia dos serviços oferecidos.
<b>Caracterização dos especialistas</b>	
<b>Formação</b>	Licenciatura em Educação Física (ISEF), Provas de Aptidão Pedagógica e Científica em Ciências da Educação (ISEF), Doutoramento em Motricidade Humana especialidade de Saúde e Condição Física (FMH);
<b>Tempo de docência na FMH – UTL</b>	Docente na FMH desde 1987;
<b>Disciplinas leccionadas actualmente</b>	Lecciona as disciplinas de Avaliação e Educação da Aptidão Física, Exercício para a criança e o adolescente, Exercício físico para a pessoa com deficiência; Lecciona ainda na Pós-graduação em Reabilitação Cardíaca e na do Envelhecimento; nos Mestrados de Ciências da Fisioterapia, Exercício e Saúde e Desenvolvimento motor da criança.
<b>Posição/cargo ocupado na instituição</b>	Professor Auxiliar; Vice-presidente da Assembleia-geral da FMH;
<b>Orientação de estágios</b>	Orientador de Estágios desde 2005 (ano de saída dos primeiros alunos do ramo Exercício e Saúde); antes de pertencer a esta unidade pertenceu ao departamento de Educação Especial e Reabilitação no qual sempre orientou estágios dos respectivos alunos (até 2003);
<b>Posição de coordenação Departamento</b>	Coordenador do ramo de Exercício e Saúde da Licenciatura em Ciências do Desporto.
<b>Ocupação de cargos em Associações Profissionais/outros</b>	Sócio do GCP (Ginásio Clube Português); da SPEF; e do ACSM Fundador do Clube Coronário de Lisboa (CORLIS).

Área/Sujeito	Exercício e Saúde/Sujeito 2
<b>Referência a um caso de empreendedorismo</b>	
<b>Exemplo de um caso de empreendedorismo</b>	Empresa A
<b>Onde inovaram</b>	Na tipologia dos serviços oferecidos.
<b>Caracterização dos especialistas</b>	
<b>Formação</b>	Licenciatura em Educação Física e Doutoramento em Motricidade Humana - especialidade de Saúde e Condição Física (FMH);
<b>Tempo de docência na FMH – UTL</b>	Docente na FMH desde 1987;
<b>Disciplinas leccionadas actualmente</b>	Lecciona as disciplinas de Avaliação da Aptidão Física e bem-estar; Exercício, envelhecimento e saúde; Mulher e exercício;
<b>Posição/cargo ocupado na instituição</b>	Professor Associado;
<b>Orientação de estágios</b>	-
<b>Posição de coordenação Departamento</b>	Coordenador do Departamento de Exercício e Saúde;
<b>Ocupação de cargos em Associações Profissionais/outros</b>	-

### Licenciatura de Ciências do Desporto – ramo de Educação Física e Desporto Escolar

Na licenciatura de Ciências do Desporto – Ramo de Educação Física e Desporto Escolar foram consultados três docentes, entre eles, o Coordenador do Departamento de Ciências da Educação e o Presidente da Sociedade Portuguesa de Educação Física (SPEF).

Área/Sujeito	Educação Física/Sujeito 1
<b>Referência a um caso de empreendedorismo</b>	
<b>Exemplo de um caso de empreendedorismo</b>	Empresa I
<b>Onde inovaram</b>	Oferta de serviços no âmbito da formação contínua de treinadores, criação de vídeos didácticos e publicações de unidades didácticas.
<b>Caracterização dos especialistas</b>	
<b>Formação</b>	Licenciatura em Educação Física, Provas de Aptidão Pedagógica e de Capacidade Científica, Profissionalização em Educação Física e Doutoramento em Ciências da Educação (FMH);
<b>Tempo de docência na FMH – UTL</b>	Docente na FMH desde 1981;
<b>Disciplinas leccionadas actualmente</b>	Lecciona as disciplinas de Desenvolvimento Curricular e Modelos e Estratégias de Formação;
<b>Posição/cargo ocupado na instituição</b>	Professor Associado;
<b>Orientação de estágios</b>	Orientador de estágios desde 2002;
<b>Posição de coordenação Departamento</b>	-
<b>Ocupação de cargos em Associações Profissionais/outros</b>	Sócio da Sociedade Portuguesa de Educação Física (SPEF) e da APPEFIS;

Nota: Este especialista também foi consultado para selecção de um exemplo de empreendedorismo na área do Treino Desportivo.

Área/Sujeito	Educação Física /Sujeito 2
<b>Referência a um caso de empreendedorismo</b>	
<b>Exemplo de um caso de empreendedorismo</b>	Empresa I
<b>Onde inovaram</b>	Oferta de serviços no âmbito da formação contínua de treinadores, criação de vídeos didácticos e publicações de unidades didácticas.
<b>Caracterização dos especialistas</b>	
<b>Formação</b>	Licenciatura em Educação Física, Mestrado em Ciências da Educação e Doutoramento em Ciências da Educação;
<b>Tempo de docência na FMH – UTL</b>	Docente na FMH desde 1985;
<b>Disciplinas leccionadas actualmente</b>	Lecciona as disciplinas de Estratégias de Ensino, Prática Pedagógica I e Prática Pedagógica II;
<b>Posição/cargo ocupado na instituição</b>	Professor Auxiliar; Membro do Conselho Científico;
<b>Orientação de estágios</b>	Orientador de estágios desde 2000; Coordenador de Estágios desde 2005;
<b>Posição de coordenação Departamento</b>	-
<b>Ocupação de cargos em Associações Profissionais/outros</b>	Presidente da SPEF e Membro da Direcção e do Conselho Fiscal desde 1993;
<b>Outros</b>	Representante da Região Sul da Europa na <i>European Physical Education Association</i> há 1 ano e meio,

<b>Área/Sujeito</b>	<b>Educação Física /Sujeito 3</b>
<b>Referência a um caso de empreendedorismo</b>	
<b>Exemplo de um caso de empreendedorismo</b>	Empresa I
<b>Onde inovaram</b>	Oferta de serviços no âmbito da formação contínua de treinadores, criação de vídeos didáticos e publicações de unidades didáticas.
<b>Caracterização dos especialistas</b>	
<b>Formação</b>	Licenciatura em Educação Física, Doutoramento em Motricidade Humana - Especialidade de Formação Educacional;
<b>Tempo de docência na FMH – UTL</b>	Docente na FMH desde 1978;
<b>Disciplinas leccionadas actualmente</b>	Licenciaturas: lecciona as disciplinas de Análise do Processo Ensino-Aprendizagem, Desenvolvimento Curricular em Educação Física; Mestrado: Investigação Educacional;
<b>Posição/cargo ocupado na instituição</b>	Professor Catedrático, Presidente da Assembleia de Representantes,
<b>Orientação de estágios</b>	-
<b>Posição de coordenação Departamento</b>	Coordenador do Departamento de Ciências da Educação;
<b>Ocupação de cargos em Associações Profissionais/outros</b>	Sócio da SPEF;

**Licenciatura de Ciências do Desporto – ramo de Treino Desportivo**

Na licenciatura de Ciências do Desporto – Treino Desportivo foram consultados três docentes, entre eles, o Coordenador do Mestrado em Treino do Jovem Atleta.

Área/Sujeito	Educação Física/Sujeito 1
<b>Referência a um caso de empreendedorismo</b>	
<b>Exemplo de um caso de empreendedorismo</b>	Empresa H
<b>Onde inovaram</b>	Infografismo para TV e Informação desportiva online (1º portal desportivo);
<b>Caracterização dos especialistas</b>	
<b>Formação</b>	Licenciatura em Educação Física, Provas de Aptidão Pedagógica e de Capacidade Científica, Profissionalização em Educação Física e Doutoramento em Ciências da Educação (FMH);
<b>Tempo de docência na FMH – UTL</b>	Docente na FMH desde 1981;
<b>Disciplinas leccionadas actualmente</b>	Lecciona as disciplinas de Desenvolvimento Curricular e Modelos e Estratégias de Formação;
<b>Posição/cargo ocupado na instituição</b>	Professor Associado;
<b>Orientação de estágios</b>	Orientador de estágios desde 2002;
<b>Posição de coordenação Departamento</b>	-
<b>Ocupação de cargos em Associações Profissionais/outros</b>	Sócio da SPEF e da APPEFIS;

Nota: Este especialista também foi consultado para selecção de um exemplo de empreendedorismo na área da Educação Física e Desporto Escolar.

Área/Sujeito	Treino Desportivo/Sujeito 2
<b>Referência a um caso de empreendedorismo</b>	
<b>Exemplo de um caso de empreendedorismo</b>	- APENAS CASOS DE INTRA-EMPREENDEDORISMO
<b>Onde inovaram</b>	-
<b>Caracterização dos especialistas</b>	
<b>Formação</b>	Doutoramento em Ciências do Desporto (FMH); Treinador profissional de futebol; Técnico formador de treinadores da UEFA.
<b>Tempo de docência na FMH – UTL</b>	Docente na FMH desde 1988;
<b>Disciplinas leccionadas actualmente</b>	Lecciona a disciplina de Metodologia do treino – futebol;
<b>Posição/cargo ocupado na instituição</b>	Professor Auxiliar com Agregação;
<b>Orientação de estágios</b>	-
<b>Posição de coordenação Departamento</b>	Membro da Comissão científico-pedagógica na Unidade orgânica de Ciências do Desporto.
<b>Ocupação de cargos em Associações Profissionais/outros</b>	Prelector de cursos de formação de treinadores UEFA-Advanced e UEFA-Pro, das federações Portuguesa Espanhola e Croata;

<b>Área/Sujeito</b>	<b>Treino Desportivo/Sujeito 3</b>
<b>Referência a um caso de empreendedorismo</b>	
<b>Exemplo de um caso de empreendedorismo</b>	Empresa H
<b>Onde inovaram</b>	Infografismo para TV e Informação desportiva online (1º portal desportivo);
<b>Caracterização dos especialistas</b>	
<b>Formação</b>	Licenciatura em Educação Física (ISEF) e Doutoramento em Ciências do Desporto;
<b>Tempo de docência na FMH – UTL</b>	Docente na FMH desde 1983;
<b>Disciplinas leccionadas actualmente</b>	Lecciona as disciplinas de Biologia das Qualidades Físicas, Metodologia do Treino – futebol;
<b>Posição/cargo ocupado na instituição</b>	Professor Associado;
<b>Orientação de estágios</b>	-
<b>Posição de coordenação Departamento</b>	Coordenador do Mestrado em Treino do Jovem Atleta; Director do LORD;
<b>Ocupação de cargos em Associações Profissionais/outros</b>	Director da Academia do Sporting;

**Anexo 2: Carta/e-mail para solicitar a participação dos participantes no estudo****Solicitação de participação em investigação**

Venho por este meio solicitar a sua participação numa investigação sobre formação e empreendedorismo.

Chamo-me **Ana Maria Peixoto Naia**, sou Técnica Superior de Educação Especial e Reabilitação, encontro-me a leccionar na Faculdade de Motricidade Humana, no Departamento de Ciências da Educação, e estou a realizar um mestrado em Ciências da Educação, na especialidade de Avaliação em Educação, na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, sob a orientação do Prof. Dr. Pedro Rodrigues.

A Faculdade de Motricidade Humana oferece cursos onde não é explicitamente fomentado o empreendedorismo. No entanto, inúmeros licenciados constituem empresas nas áreas em que se formaram, inovando de alguma forma. Neste contexto, afigura-se-nos relevante perceber o papel que a formação, entre outros factores, desempenhou (e pode desempenhar) na promoção do empreendedorismo.

Esta dissertação de mestrado pretende, portanto, analisar **a importância da formação inicial no percurso “empreendedor” dos licenciados da FMH**. Para este efeito parece-nos pertinente recorrer a entrevistas sobre o percurso de vida e de formação de profissionais formados nesta faculdade.

Neste cenário, gostaria que me concedesse uma entrevista, que será gravada e posteriormente transcrita, sendo-lhe fornecida uma cópia da transcrição, que lhe permitirá validar a informação a utilizar na investigação. Como é usual neste tipo de estudos, garantimos o anonimato e o sigilo absoluto relativamente às informações prestadas. Por conseguinte, em eventuais publicações (como na própria dissertação) serão utilizados nomes fictícios.

A sua colaboração e participação são fundamentais para a compreensão destas matérias e para a realização deste trabalho, cujos resultados se espera poderem vir a contribuir para a organização futura de formação orientada para o empreendedorismo, seja na FMH, seja noutras instituições de Ensino Superior.

Agradeço, desde já, a atenção disponibilizada a esta solicitação e, caso concorde em participar neste estudo, pedia-lhe que formalizasse o seu consentimento preenchendo a declaração de aceitação.

Ana Naia

**Declaração de aceitação**

Eu,.....declaro que tomei conhecimento dos aspectos relativos à minha participação nesta investigação e que concordo com eles, participando de forma voluntária na investigação, nomeadamente no que se refere à gravação da entrevista e posterior transcrição, sendo-me fornecida uma cópia no final e facultada a oportunidade de efectuar as alterações que achar necessárias.

- Desejo manter o anonimato relativamente a dados identificativos pessoais e da empresa;
- Não desejo manter o anonimato relativamente a dados identificativos pessoais e da empresa;

Assinatura:.....

Entrevistador:.....

Data:.....

Restrições:.....

.....

.....

**Anexo 3: Guião da Entrevista**

**Universidade de Lisboa**

**Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação**

**Guião da Entrevista**

**Orientador: Prof. Dr. Pedro Rodrigues**

**Orientanda: Ana Naia**

**Janeiro de 2008**

Queremos desde já agradecer a sua disponibilidade e colaboração. Esta entrevista tem como principal objectivo contribuir para a investigação sobre o empreendedorismo (criação de empresas vs inovação) e os factores que contribuíram para isto, percebendo qual o papel da formação inicial no mesmo. Esta entrevista será gravada e posteriormente transcrita, sendo-lhe fornecida uma cópia da transcrição. A sua colaboração e participação são fundamentais para a realização deste trabalho. Garantimos o anonimato e o sigilo absoluto relativamente às informações prestadas. Para o esclarecimento de qualquer dúvida, estamos disponíveis para o fazer. Em eventuais publicações serão utilizados nomes fictícios.

- Deseja saber mais alguma coisa acerca deste trabalho? E acerca da entrevista? Há alguma coisa que não tenha ficado clara?

- Há alguma pergunta que gostaria de fazer? Importa-se que entrevista seja gravada e que tome algumas notas?

---

---

**Data da Entrevista:** \_\_\_\_-\_\_\_\_-\_\_\_\_

**Local:** \_\_\_\_\_

**Responsável:** \_\_\_\_\_

**Área de Formação:** \_\_\_\_\_

---

---

<b>Guião da Entrevista</b>
<b>Factores extra-académicos</b>
<b>Caracterização da empresa</b>
1) Quando começou a pensar em criar uma empresa? Porquê/Quais foram as suas principais motivações e expectativas? Sozinho ou com outros sócios? 2) Que sócios fazem parte da Direcção? Existe algum que tenha assumido maior destaque? 3) Que tipo de empresa tem/ramo de actividade? 4) Como constituiu e organizou a sua empresa? Há quantos anos existe? 5) Em que aspectos considera que a sua empresa foi inovadora? A nível dos produtos/serviços oferecidos? Ou a nível dos processos? 6) Mudou de concelho de residência ou concelho de trabalho por causa da empresa que criou? 7) Que factores (recursos, apoios, sócios, formação...) contribuíram para a criação da sua empresa? 8) Com quantos empregados começou e quantos empregados tem actualmente? 9) Qual o volume de negócios? Como evoluiu? 10) Quais são os projectos futuros para a sua empresa? As suas expectativas iniciais foram superadas? 11) Para além da empresa, tem outras actividades profissionais? Quais?
<b>Atributos Pessoais</b>
12) Que qualidades considera importantes para se ter uma empresa neste ramo? Porquê?
<b>Família</b>
13) Acha que a sua família o influenciou de alguma forma no seu percurso de vida e criação da sua empresa? Como? 14) Existe alguém na sua família que tenha tido um percurso semelhante? Quem? 15) Qual a profissão dos seus pais e onde trabalham? Sempre tiveram essa profissão/trabalho? E o seu irmão(s)/ã(s)? 16) Qual o ponto de vista dos seus pais relativamente à criação do próprio emprego? Apoiaram-no na sua decisão? De que forma?
<b>Factores contextuais/sociais (apoios e barreiras sociais)</b>
17) Acha que a sociedade de uma forma geral, apoia ou não os empreendedores? Porquê? 18) Acha que as políticas actuais referentes à criação de empresas fomentam o empreendedorismo? Porquê? 19) Teve algum tipo de apoio para a criação da sua empresa? Qual? 20) Acha que no interior é mais fácil ter apoios do que no litoral? Norte/sul? Continente/ilhas? 21) Encontrou obstáculos/dificuldades ao longo do seu percurso? Quais e como lidou com eles? Dê exemplos práticos de situações reais que tenham ocorrido.
<b>Hierarquização de factores</b>
22) Se tivesse de escolher um aspecto que mais tivesse influenciado o seu percurso de empreendedor, qual escolheria? Se pudesse pôr por ordem os vários aspectos, qual seria a ordem?

<b>Factores académicos</b>
23) Com que idade começou a trabalhar? E em que área/profissão?
<b>Área de Formação/ Ensino – Durante a licenciatura</b>
24) Porque é que concorreu para esta licenciatura? Quais foram as suas outras opções de candidatura?
25) Alguma vez pensou em mudar para outra área/curso? Porquê?
26) Durante a sua licenciatura na Faculdade de Motricidade Humana, participou em actividades fora do âmbito da faculdade? Acha que alguma delas lhe proporcionou algum ganho a nível da visão empresarial e gestão de empresas? Explique de que forma.
27) Acha que a participação e organização de projectos podem contribuir para uma visão empreendedora? De que forma? Porquê? Tinha alguma disciplina ou algum docente que incentivasse a realização de projectos?
28) Teve outras actividades que proporcionassem o contacto com o mundo empresarial (trabalhador estudante, estágios em empresas...)? O que ganhou com isso?
29) Na realização de trabalhos de grupo, que aspectos considerava importante? Que papel assumia nos trabalhos de grupo? Porquê?
30) Houve algum docente que tenha tido algum tipo de influência na sua decisão de criação da própria empresa? Porquê?
31) Houve algum colega que o tenha influenciado na decisão de criação da própria empresa? Porquê?
32) Houve alguma disciplina ao longo do curso em que as competências de empreendedor fossem fomentadas? Mesmo que de forma implícita e indirecta (por exemplo, incentivar os alunos nos trabalhos de grupo a criarem algo novo? A inovarem? A lucrarem com isso?)?
33) Acha que o estágio e seminário que realizou o influenciaram na sua decisão de criação da própria empresa? Se sim, de que forma? Quer partilhar alguma experiência do seu estágio/seminário que o tenha marcado, no que se refere à opção de criação da sua própria empresa?
34) O que é que houve no seu curso que tivesse fornecido alguma preparação para a criação e manutenção de empresas?
35) Acha que seria importante a introdução de aspectos que preparassem os alunos para a criação da própria empresa, como ferramentas de gestão de empresas e marketing, durante o período da licenciatura? Porquê?
<b>Área de Formação/ Ensino – Depois da licenciatura</b>
36) Que pós-graduações realizou e porquê?
37) Quando optou por criar o seu próprio emprego, procurou alguma formação no âmbito da gestão de empresas? Porquê?
38) Quando concluiu o curso teve algum trabalho ou criou logo o seu próprio negócio?
39) Já trabalhou e residiu noutro país? Se sim, durante quanto tempo e em que país?
40) A criação da sua empresa foi uma escolha ou uma alternativa face à falta de trabalho na área?
41) Qual era a sua condição profissional antes de optar pela criação da sua empresa?
42) Já estava ligado ao ramo de actividade da sua empresa antes de a criar?
43) Já tinha trabalhado por conta própria antes de criar a sua empresa?

<b>Opinião geral sobre o empreendedorismo e sua relação com a formação</b>
44) Que aspectos considera relevantes fomentar no Ensino Superior para se promover o empreendedorismo e criação do próprio negócio?
45) Que aspectos considera relevantes fomentar na Faculdade de Motricidade Humana, no seu curso especificamente, para promover o empreendedorismo?
46) Na sua opinião, até que ponto o empreendedorismo é um dom pessoal ou pode aprender-se?
47) Há ainda alguma coisa que queira acrescentar? Alguma sugestão? Houve algum aspecto que não tenha sido abordado?
48) O que achou da entrevista? E do trabalho que se lhe associa?

Agradeço mais uma vez a sua participação e disponibilidade e o seu contributo será uma mais-valia nesta investigação.

**Anexo 4. Exemplo do guião de uma entrevista adaptado em função do *Curriculum Vitae* do participante****Data da Entrevista:** 15/4/2008**Hora:** 11h00 – 13h30**Local:** Empresa X**Área de Formação:** Ergonomia;**Entrevistado e respectivo cargo:** Sócio gerente;**Entrevistador:** Ana Naia**Factores extra – académicos****Caracterização da empresa**

1) Quando começou a pensar em criar uma empresa? Quais foram as suas principais motivações? Teve essa ideia sozinho ou com outros sócios?

2) Quantos – além de si - foram os sócios fundadores e que formações tinham?

3) Actualmente a Dr.<sup>a</sup> X é a única sócia que existe além de si? Que cargo ocupa na empresa?

4) Como constituiu e organizou a empresa no início?

5) Quando a criou, existiam outras empresas que oferecessem os mesmos serviços do que a sua empresa? E hoje já existe?

6) Considera que a sua empresa inovou ao nível dos produtos/serviços oferecidos? Ou a nível dos processos utilizados para conceber determinados produtos? Podia-me explicar por favor?

7) Mudou de concelho de residência ou concelho de trabalho por causa da sua empresa?

8) Que factores (recursos, apoios, sócios, formação...) contribuíram para a criação da sua empresa? Podia dar exemplos específicos?

9) Com quantos empregados começou e quantos empregados tem actualmente?

10) Qual o volume de negócios? Como evoluiu? Actualmente a sua empresa gera lucros que a sustentem a si própria e a todas as despesas inerentes? (recursos materiais, humanos, etc)

11) Quais são os projectos futuros para a empresa? As suas expectativas iniciais foram superadas?

12) Inicialmente, houve uma rápida adesão das pessoas ou não? Acha que as mentalidades têm vindo a mudar relativamente aos benefícios que a Ergonomia pode trazer para as pessoas?

13) Para além da empresa, tem outras actividades profissionais actualmente? Quais?

14) Podia-me dar um exemplo de empreendedorismo que para si seja representativo, na sua área? Refira porquê.

**Atributos Pessoais**

1) Que qualidades considera importantes:

- Para se criar e desenvolver uma empresa (ou mais especificamente uma empresa como a sua), com tudo o que isso implica e acarreta? Porquê?

**Família**

1) Acha que a sua família (pais) o influenciaram de alguma forma no seu percurso de vida e criação da sua empresa? Como?

2) Existe alguém na sua família que tenha tido um percurso semelhante? Quem?

3) Qual a profissão dos seus pais e onde trabalham? Sempre tiveram essa profissão/trabalho? E o seu irmão(s)/ã(s)?

4) Qual o ponto de vista dos seus pais e relativamente à criação do próprio emprego?

5) Apoiaram-no na sua decisão ou acharam que não seria uma boa opção? Se sim, de que forma o apoiaram?

**Factores contextuais/sociais (apoios e barreiras sociais)**

1) Acha que actualmente a sociedade portuguesa, de uma forma geral, apoia ou não os empreendedores? Porquê? Pode-me dar exemplos específicos de situações que tenham ocorrido e que ilustrem a sua resposta?

2) Antigamente as coisas eram muito diferentes?

3) Teve ou recorreu a algum tipo de apoio para a criação da sua empresa? Qual?

4) Acha que no interior é mais fácil ter apoios do que no litoral? Norte/sul? Continente/ilhas?

5) Encontrou obstáculos/dificuldades ao longo do seu percurso? Quais e como lidou com eles? Dê exemplos práticos de situações reais que tenham ocorrido.

**Hierarquização de factores**

1) Se tivesse de escolher um aspecto que mais tivesse influenciado o seu percurso de empreendedor, qual escolheria? Se pudesse pôr por ordem os vários aspectos, qual seria a ordem?

2) Houve algum aspecto que tivesse de abdicar durante o seu percurso? Arrependeu-se de alguma coisa, durante o seu percurso? Se pudesse “voltar atrás”, havia alguma coisa que fizesse de forma diferente? Porquê?

**Factores académicos****Área de Formação/ Ensino**

1) Com que idade começou a trabalhar? E em que área/profissão? Remunerado ou em regime de voluntariado?

**Durante a licenciatura**

- 1) Porque é que concorreu para a licenciatura de Ergonomia? Quais foram as suas outras opções de candidatura?
- 2) Alguma vez pensou em ir para outra área/curso? Porquê?
- 3) Durante a sua licenciatura na Faculdade de Motricidade Humana, participou em actividades fora do âmbito da faculdade? Acha que alguma delas lhe proporcionou algum ganho a nível da visão empresarial e gestão de empresas? Explique de que forma.
- 4) Acha que a participação e organização de projectos pode contribuir para uma visão empreendedora? De que forma? Porquê? Tinha alguma disciplina ou algum docente que incentivasse a realização de projectos?
- 5) Teve outras actividades que proporcionassem o contacto com o mundo empresarial (trabalhador estudante, estágios em empresas...)? O que ganhou com isso?
- 6) Na realização de trabalhos de grupo, que aspectos considerava importante?
- 7) Que papel assumia nos trabalhos de grupo? Porquê?
- 8) Houve algum docente que tenha tido algum tipo de influência na sua decisão de criação da própria empresa? Porquê?
- 9) Houve algum colega que o tenha marcado/influenciado na decisão de criação da própria empresa? Porquê?
- 10) Houve alguma disciplina ao longo do curso em que as competências de empreendedor fossem fomentadas, mesmo que de forma implícita e indirecta (por exemplo, incentivar os alunos nos trabalhos de grupo a criarem algo novo? A inovarem? A lucrarem com isso?)
- 11) Acha que o estágio e seminário que realizou o influenciaram na sua decisão de criação da própria empresa? Se sim, de que forma? Quer partilhar alguma experiência do seu estágio/seminário que o tenha marcado, no que se refere à opção de criação da sua própria empresa?
- 12) Durante a sua licenciatura realizou *Erasmus* na Finlândia. Essa experiência contribuiu de algum modo para a decisão de criação da empresa? De que forma?
- 13) O que é que houve no seu curso que tivesse fornecido alguma preparação para a criação e manutenção de empresas?
- 14) Acha que seria importante a introdução de aspectos que preparassem os alunos para a criação da própria empresa, como ferramentas de gestão de empresas e marketing, durante o período da licenciatura? Porquê?

**Depois da licenciatura**

- 1) Antes de abrir a sua empresa tirou um curso de Pós-graduação em “Empreendedorismo e Criação de Empresas”, porquê? Já tinha decidido abrir a sua empresa nessa altura?
- 2) O que foi mais importante para si dentro dos vários aspectos e conteúdos abordados nessa Pós-graduação, para uma aplicação directa na empresa e na sua própria gestão?
- 3) Houve algum docente, alguma disciplina, alguma colega na Pós-graduação que o tenha influenciado na decisão de criação da sua própria empresa? De que forma?
- 4) Além desta Pós-graduação directamente relacionada com a área da Gestão, também realizou um Mestrado e um Curso de Especialização na área da Higiene e Segurança no Trabalho, bem como um Curso Prático em Epidemiologia. Acha que estes tiveram alguma influência na decisão de criação da própria empresa? Qual e porquê?
- 5) Acha que o que aprendeu na Pós-graduação relativamente à criação e gestão de empresas podia ser integrado na licenciatura? De que forma? Acha que seria positivo para os alunos? De que forma e porquê?
- 6) Acha que a sua ligação à APERGO e às actividades por si desenvolvidas no contexto associativo contribuíram para a criação da empresa?
- 7) Já residiu noutro país? Se sim, durante quanto tempo e em que país?
- 8) A criação da sua empresa foi uma escolha e nunca uma alternativa face à falta de trabalho na área, tendo em conta que tinha uma situação estável na AUTOEUROPA, certo?
- 9) Já tinha trabalhado por conta própria antes de criar a sua empresa (mesmo que seja em trabalhos temporários)?

**Opinião geral sobre o empreendedorismo e sua relação com a formação**

- 1) De que forma a formação inicial (ou não) contribuíram para a sua opção de criação de uma empresa e êxito actual?
- 2) Que aspectos considera relevantes fomentar no Ensino Superior (e na FMH) para se promover o empreendedorismo e criação do próprio negócio (além dos que já existem actualmente)?
- 3) Na sua opinião, até que ponto o empreendedorismo é um dom pessoal ou pode aprender-se?
- 4) Há ainda alguma coisa que queira acrescentar? Alguma sugestão? Houve algum aspecto que não tenha sido abordado?
- 5) O que achou da entrevista? E do trabalho que se lhe associa?
- 6) Acrescentaria alguma questão?

**Anexo 5. Transcrições das entrevistas realizadas aos participantes (suporte digital)**